استخدام البيانات والمعلومات في تحسين الأداء الإداري والتربوي

الدكتور غالب الفريجات





إستخدام البيانات والمعلومات

في تحسين الأداء الإداري والتربوي

رقم الإيداع لدى المكتبة الوطنية (2014/4/1421)

350

الفريجات، غالب عبد المعطي

إستخدام البيانات والمعلومات في تحسين الأداء الاداري والتربوي/ غالب عبد المعطي الفريجات/ عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع، 2013

( ) ص

ر.أ: (2014/4/1421).

الواصفات:/ ادارة المعلومات/ الادارة العامة // معلومات// ادارة القرارات ادارية

❖ تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

ISBN 978-9957-752-10-5



تلاع العلي - شارع الملكة رانيا العبدالله
مجمع العساف التجاري - الطابق الأول
تلفاكس : 5353402 6 962+
خلـــوي : 95667143 7 962+
ص.ب : 520946 عمان 11152 الأردن
E-mail: darghidaa@gmail.com

إستخدام البيانات والمعلومات

في تحسين الأداء الإداري والتربوي

دراسات

د. غالب عبد المعطي الفريجات

الخبير التربوي في وزارة التربية والتعليم

الطبعة الأولى

2013- م – 1434 هـ



تليجرام
هنا
سور الأزبكية

الإهداء

إلى كل العاملين في القطاع التربوي الذين يواصلون الليل بالنهار, ليضيؤوا الطريق أمام أبناء الوطن, سواء أكان الواحد منهم في الموقع الاداري وعملية صنع القرار, او الاداريين و المعلمين في الميدان التربوي.

الفهرس

المقدمة 13

الفصل الأول

البيانات والمعلومات 19

الفصل الثاني

المعلومات والقرار الاداري 39

الفصل الثالث

خصائص وأبعاد مجتمع المعلومات 63

الفصل الرابع

نظرية القرارات الادارية 81

الفصل الخامس

اتخاذ القرارات الادارية 101

الفصل السادس

أنواع القرارات 117

الفصل السابع

تكنولوجيا المعلومات ودعم القرار 129

المصادر 139

تقديم

في البداية لا يسعني إلا أن اعبر عن تقديري وشكري للدكتور غالب الفريجات, لما بذله من جهد واضح في إعداد هذا الكتاب العلمي المفيد, في مجال استخدام البيانات والمعلومات, لينتفع به الدارسون والباحثون في مجالات استخدام البيانات والمعلومات في تحسين الاداء الاداري والتربوي.

هناك حاجة ماسة لمثل هذا الكتاب في ظل الثورة الصناعية, وثورة الاتصالات, وما يشهده القرن الواحد والعشرين من تقدم تكنولوجي, والدور الذي تلعبه المعلومة في صناعة القرار ونجاح العملية الادارية في عملية التخطيط العلمي, وسيفيد كل دارس وخصوصاً الباحثون من مختلف مؤهلاتهم العلمية.

اصبحت المعلومة عنصر مهم في حياة الانجاز والتطور البشري, ولم يعد بالامكان اغفال دورها واهميتها للاداري وصانع القرار, واخذت تكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً مهماً في الحياة البشرية وبرز دور الحاسوب في خدمة الإدارات الحديثة في كونه الأداة التي تعالج المعلومات وتتحكم في عمليات حفظها وإسترجاعها, ودور الحاسوب في خدمة المعلومات ونظم المعلومات مثل القلب الذي يضخ الدم إلى جميع أنحاء الجسم, فالمعلومات والحاسوب في المجتمعات الحديثة هما مثل الدم والقلب في الجسم البشري.

كما أن التقنيات المعتمدة على الحاسب Computer- Based Technologies أدوات في غاية الأهمية لتحسين التعليم, فإنها لا تقل أهمية من حيث كونها موضوعاً يتضمن الكثير من الخبرات والمهارات التي ينبغي أن يتمثلها الطلاب, فكما أنهم يحتاجون هذه التقنيات ليتعلموا من خلالها, فإنهم يحتاجون أيضا أن يتعلموا كيف يستخدموا هذه التقنيات ويتعاملوا معها ليستطيعوا البقاء في عالم إقتصاد المعرفة على المستويين الشخصي والمهني, ويحتاج الطلاب إلى أن يحسنوا

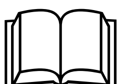
التعامل مع التقنية بأريحية في حياتهم اليومية, بغض النظر عن المهنة التي يختارونها ولكن ما هو المنحى الذي يمكن أن تأخذ به مدارسنا لتحقيق هذا الرابط؟ .

إن حق المعرفة حق أساسي وحيوي, والشعب الذي ُتتاح له مصادر أكثر للمعرفة, أكثر غنى وقوة من الشعب الذي يفتقر إلى هذه المصادر, والشعب الأكثر معرفة هو الأكثر قدرة على مناقشة حاضره والتخطيط لمستقبله, وتجاوز المخاطر التي يمكن أن تحيط بمسيرته, ومن ثم تقتضي الضرورة أن يكون الشعب الذي يتوق للنهضة على علم بكل ما يدور حوله, وهو لن يعلم الاّ إذا كان هناك تداول للمعلومات,التي يمكن على هدي منها أن يناقش مشاكله ويرسم صورة مستقبله .

إنه لن يكون هناك حوار خلاّق ومبدع ومؤثر في المجتمع, إلا ّ إذا قام على أساس قاعدة غنية من المعلومات والبيانات والإحصائيات متاحة للجميع, وإن السماح بتداول المعلومات والبيانات من شتى المصادر وكافة الإتجاهات,هو المقدمة الضرورية في كتاب التحولات نحو دولة أقوى ومجتمع أفضل.

من هنا نرى أهمية دور المعلومة في حياة الفرد والمجتمع وبشكل خاص في الاداري والقائد التربوي وصانع القرار ولن يكون هناك اي عملية تخطيط علمية تستند اليها المؤسسات والمجتمع بدون توفر معلومات دقيقة وتتسم بالموضوعية والشفافية والشمولية.

ان هذا الكتاب الذي بين ايدينا يتناول سبعة فصول شملت مواضيع أساسية وهامة في استخدام البيانات والمعلومات في تحسين الاداء الاداري والتربوي, وهي مواضيع لاغنى لاي اداري او تربوي في ميدان صناعة القرار عن فهمها واستيعابها والاحاطة بأهميتها, حيث تطرق الكاتب الى معلومات موثقة ليضعها في خدمة القارئ, مما يجعل من هذا الكتاب وثيقة مهمة يصبح من يقرأها ملماً بدور وأهمية استخدام البيانات والمعلومات في حياتنا.



وأخيراً فان المؤلف قدم خلاصة فكره وجهده في هذا الكتاب العلمي لينتفع به الطلبة والباحثون واقدم له جزيل شكري على مثابرته العلمية التي باتت تغني المكتبة الادارية والتربوية ولعطائه المتميز الذي اتسع لينتفع به في مدارسنا وجامعاتنا.

مقدمة

باتت نظم المعلومات الادارية من أنجح الوسائل والطرق التي تستخدمها المؤسسة وتجابه بها تحديات العصر, وتحدد المقياس الحقيقي للتقدم والتخلف, ويعني ذلك معالجة البيانات وتحويلها الى معلومات تساعد المدير على صناعة القرار وترشيده, ومن خلال نظم المعلومات الادارية نستطيع تشخيص المشاكل التي تواجه المؤسسة والعمل على وضع الحلول الناجعة لها, وهي تحقق تكاملاً بين مختلف وظائف المؤسسة اذ توفر قاعدة بيانات تغطي معظم مجالات المؤسسة, ولذلك فان نظام المعلومات الادارية هو الأداة الفعالة أمام الادارة, وخاصة المستوى الأعلى لانه يوفر المعلومات الآنية والدقيقة والمتكاملة, لذلك يعتبر الأكثر دعماً لصانع القرار, كما يوفر للمديرين المعلومات التي يحتاجها كل منهم.

أخذ الفكر الاداري باستعمال مصطلح مجتمع المعلومات كاشارة على الاستخدام الكثيف للمعلومات والمعارف وانتشارها الواسع, بفضل تطور تقنياتها ووسائل نقلها المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال, هذه التطورات والتغيرات عززت من تطور الفكر الاداري من خلال بروز نماذج وتصورات فكرية وعملية حول النشاط الاداري, وبشكل سريع ومكثف, الأمر الذي جعل الفكر الاداري حالياً سريع التمدد والتطور.

في الماضي كانت الموارد المادية والكوادر البشرية هي أهم الموارد التي تحتاجها المنشآت (الشركات والمؤسسات والوزارات) في أعمالها, ولكن في هذه الأيام برز دور المعلومات, وأصبحت المعلومات ضرورية جداً للقيام بالعمليات والأنشطة المختلفة داخل المنشأة. فإجراء العمليات المختلفة – من تخطيط وتنظيم وإتخاذ قرارات وتشغيل – يتطلب التعامل مع حجم كبير من المعلومات, ولو أننا شبهنا

المجتمع بالجسم البشري, فإن أهمية المعلومات في المجتمعات الحديثة مثل أهمية الدم الذي يتدفق في الشرايين, ولا يمكن أن يحيى الجسم بدونه.

وتعتمد مساهمة المعلومات في كافة أعمال وأنشطة المنشأة على جودة هذه المعلومات, فالمعلومات هي العنصر الأساسي الذي يقلل الشك ويزيد من درجة الثقة في موقف أو قرار معين, وتتحدد قيمة المعلومة بمقدار الخسائر الناجمة عن عدم معرفتها, وقد تطور في الآونة الأخيرة إستخدام الحاسب الآلي وما صاحبه من طفرة كبيرة في تكنولوجيا المعلومات, ومن ثم أمكن تصميم النماذج الرياضية المعقدة المتخصصة, التي تستفيد من سرعة ودقة الحاسب الآلي في تنفيذ التطبيقات المختلفة, التي يتم فيها تناول قدر هائل من البيانات الوصفية والرقمية.

ويعرف نظام المعلومات بكونه عبارة عن مجموعة من العناصر ذات صلة فيما بينها تهدف إلى المساهمة في تنظيم أسلوب إتخاذ القرار ورفع مستوى الكفاءة الفعالة لنظام وطبيعة الأداء, ويتم ذلك بتقديم المعلومة وتوفيرها في صور متعددة حسب طبيعة الموقف, وبما يتناسب مع إختلاف شخصية ونمط المنظمة والقيادات المسؤولية عن إتخاذ القرار بشأنها.

ستظل المعلومات هي الداعم الأساسي لصانعي ومتخذي القرار, وإن تطور تكنولوجيا صناعة المعلومات والطفرة الكبيرة في أساليب نقلها وتداولها والإمكانيات الهائلة للحاسبات الآلية بمختلف أشكالها, وظهور التطبيقات الجديدة ونظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار... كل ذلك سيساعد ذلك كثيرا في الوصول إلى القرار الأفضل في الوقت المناسب للتعامل مع الأزمات والكوارث والحوادث الطارئة, وقد تطور علم بحوث العمليات كتطبيق لتكنولوجيا الحاسب الآلي بحيث أمكن تنفيذ نماذج المحاكاة للوصول إلى الحل الأمثل لمواجهة مشكلة أو أزمة بعينها كما يحددها المتخصص طبقاً للمعايير التي يضعها متخذ القرار.

ونتيجة لهذا التطور في نظم المعلومات, فقد أصبحت تشكل أسس التخطيط المسبق لدعم إتخاذ القرار في مراحل معالجة الأزمات والكوارث عن طريق إستنباط نماذج التنبؤ والمحاكاة التي تساعد في إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

تتعدد إحتياجات الإدارة إلى المعلومات في ضوء مستوياتها الإدارية, فكلما تدرجنا إلى المستويات العليا, كلما إحتاجت الإدارة إلى معلومات معمقة مركزة, نظراً لأهمية القرار وإنعكاساته, ومن أجل مساعدتها في إتخاذ القرار المناسب بأقصى سرعة ممكنة, لأن القرار المركزي يتأثر بالوقت الملائم لإتخاذه, وخاصة أن كثيراً من القرارات المركزية ذات طبيعة مباشرة, مع إحتياجات مواجهة المشاكل, التي تواجه المنظمة لتلبية إحتياجاتها, وإحتياجاتنا من المعلومات يتوقف على طبيعة الأعمال, التي تقوم بها المنظمات.

الفصل الأول

البيانات والمعلومات

1ـ البيانات والمعلومات: مفاهيم ومعاني

2 ـ ماهية المعلومات؟

3 ـ ما أهمية المعلومات؟

4 ـ ماهي مصادر المعلومات؟

الفصل الأول

البيانات والمعلومات

للوقوف على نوعية البيانات اللازمة لصانعي القرار, لا بد من التعرض إلى البيانات والمعلومات كمفاهيم وخصائص, وكيفية الحصول على هذه البيانات, وكذلك الإشارة إلى الإطار المفاهيمي للقرارات المبنية على البيانات والمعلومات, وعلاقتها بالمعرفة, وأهميتها في صناعة القرارات, حيث أشارت الأبحاث بأن الوثوق بالمدارس تعتمد على مهارات المدير في استخدام المعلومات في صناعة قراراته(Mercurius,2005) **(يدك, 2007, ص 49)**.

1 ـ البيانات والمعلومات: مفاهيم ومعاني

لقد بدأ مفهوم المعلومات يحتل موقعاً مهماً في حياتنا اليومية, لأهميته في صناعة القرارات وحل المشاكل وعلاقته المباشرة بحياتنا وعملنا, لذلك أخذ مصطلح نظام المعلومات يصبح حقيقة واقعة في عالم اليوم. وقد تزايد إستخدام مصطلح نظام المعلومات منذ ظهور وإنتشار إستخدام تكنولوجيا المعلومات بعيد الحرب العالمية الثانية, إذ أصبحت هذه التكنولوجيا العمود الفقري لأي نظام معلومات (**الصباغ**, 2000). **(يدك, ص 249)** ويشير الأدب التربوي إلى التمييز بين البيانات والمعلومات, فهناك العديد من الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع وأجمعوا على أن هناك فرقاً بين مفهوم البيانات, ومفهوم المعلومات, فالبيانات data هي مفاهيم لغوية, أو رياضية, أو رمزية, خالية من المعنى الظاهري, متفق عليها لتمثيل الأشخاص, أو الأشياء, أو الأحداث فهي حقائق خام أو ملاحظات عن الظواهر المادية أو معاملات المنظمة, فمفاهيم مثل كرسي, وصندوق, وسيارة, وأحمر, وكبير, هي بيانات لا معنى ظاهرياً لها, وهي بحاجة لأن تخضع لعملية

معالجة processing, لتتحول إلى معلومات, وهذه المعالجة تتم عن طريق الجمع, أو التصنيف, أو الترتيب, أو الترميز, أو الإختصار, أو الترجمة, أو الجدولة, و غرض هذه المعالجة هو تحويل المفاهيم الخالية من المعنى الظاهري إلى مفاهيم ذات معنى, تساعد في عملية صنع القرار وحل المشكلات, ويطلق عليها معلومات information والمعالجة في نظام المعلومات الحاسوبي تجري بواسطة الحاسوب, الذي يتميز بمقدرته الهائلة على معالجة أحجام ضخمة من البيانات بسرعة عالية جداً ودقة متناهية ومن دون تعب أو كلل. ويمكن أن تأخذ البيانات أشكالاً مختلفةً فبالإضافة إلى الشكل التقليدي المكون من الأرقام والحروف والرموز الخاصة التي تصف عمليات المنظمة والأحداث الأخرى, قد تكون على شكل بيانات نصية text data تتكون من جمل ومقاطع وتستخدم في المراسلات المكتوبة (الإتصالات المكتوبة), وقد تكون على شكل بيانات صورية image data مثل الأشكال البيانية والرسوم وتعتبر هذه من البيانات المهمة للمنظمة, كما أن البيانات قد تكون فيديوية أو صوتية, و تسجل هذه البيانات وتخزن عادة بإستخدام أوساط بيانات مختلفة تشمل الأوراق والأوساط الضوئية أو المغناطيسية أو الوسائل الإلكترونية ومن أمثلتها الوثائق الورقية, والأشرطة المغناطيسية, وشرائح الدوائر الالكترونية **(يدك 2007 , ص 49-50).**

2 ـ ماهية المعلومات

تعريف المعلومات (information).

يعتقد أن كلمة معلومات وبيانات تستخدمان في العادة على أنهما مترادفتان, إلا أن الواقع العملي يشير إلى وجود إختلاف جوهري بينهما, من حيث كون المعلومات ناتج البيانات بعد جمعها, ومعالجتها بإستخدام الحاسب, ولابد من التمييز بين مصطلح البيانات ومصطلح المعلومات.

وتعرف البيانات بأنها مجموعة من الأرقام أوالرموز لا توجد علاقة بينها ولم تفسر ولم تستخدم بعد, أي ليس لها معنى حقيقي, ولا تؤثر في رد فعل أو سلوك من يستخدمها, ويرى البعض أن البيانات هي المادة الخام, والتي تكون على شكل حروف أو أرقام أو رموز, بيد أنها بيانات غير منظمة, ولا يستفاد منها قبل الربط بين أجزائها, ونظراً لزيادة حجمها يمكن معالجتها أو إنتاجها بوساطة الحاسب, فالبيانات هي مجموعة من الأرقام أو الرموز ولا تربطها ببعضها أي علاقة, وليس لها معنى حقيقي أو فائدة لمن يستعملها (**ياغي**, 1988).

لقد تعددت التعريفات لمصطلح المعلومات, فالمعلومات عبارة عن بيانات تم تجميعها ومعالجتها بشكل أعطى لها معنى بالنسبة لمستقبلها أو مستخدمها, وهي أيضا لها قيمة حقيقية أو مدركة بالنسبة لعملية صنع القرارات الحالية أو المستقبلية. (**البكري**, 1995).

لعل من أكثر التعاريف جرأة وعملية ذلك التعريف الذي بلوره فيلسوف المعلومات الاميركي Anthony Debons , حيث يضع المعلومات ضمن سلم يبدأ بالبيانات وينتهي بالحكمة.

كما يمكن أن نعّرف المعلومات على أنها بيانات تمّ معالجتها لتحقيق هدف معين, أو إستعمال محدد لأغراض إتخاذ القرارات, وهذا يعني أن البيانات تكتسب أهميتها ومعناها بعد تحليلها أو تفسيرها أو تجميعها في شكل ذي معنى بحيث يمكن تداولها والإفادة منها بعد ذلك, ولابد من التأكيد على وجود خصائص أساسية للبيانات لكي يسمح بتحويلها إلى معلومات جيدة, وتتمثل أهم الخصائص في كون البيانات:

1. على درجة كبيرة من الدقة.
2. ممثلة لواقع الأشياء بحيث تعبر عن حقيقة الأمور.

3. شاملة دون تفصيل زائد أو إيجاز مخل يضر بمعناها.
4. متسقة فيما بينها دون تعارض أو تناقض.
5. أن تكون مناسبة للإستخدام . (**وديع**, 1998: 170 ـ 173)

يتضح مما سبق أن المعلومات هي بيانات قد تمت معالجتها بشكل أعطى لها معنى بالنسبة لمستقبلها أو مستخدمها, وهي أيضا لها قيمة حقيقية أو مدركة بالنسبة لعملية إتخاذ القرارات الحالية أو المستقبلية.

وبإختصار يتبين لنا من التعريفات السابقة بأن هناك فرقاً كبيراً بين البيانات والمعلومات, وعلى الرغم من إعتقاد البعض أن إستخدام اللفظين للدلالة على الشيئ نفسه, من حيث كون المعلومات ناتج البيانات بعد معالجتها بواسطة الحاسب, من حيث تجميعها وإدخالها للحاسب, وإجراء التحليل والتفسير لها, بهدف زيادة مستوى المعرفة لدى متخذ القرار, مما يساهم في تخفيض مستوى المخاطرة, التي تلازم عملية إتخاذ القرارات.

ـ التطور التاريخي لمفهوم المعلومات:

في الخمسينات من القرن الماضي كان ينظر إلى المعلومات كشر لابد منه, وأحد متطلبات النظم البيروقراطية السائدة آنذاك, التي تؤكد على حفظ جميع المعاملات التي تتم داخل المؤسسة وخارجها وتدوينها على صورة وثائق ووقائع يتم حفظها في ملفات يستفاد منها في المستقبل في إتخاذ القرارت أو إعداد التقارير, فكانت المعلومات عبارة عن كميات ضخمة من الأوراق التي يمكن أن تعرقل أداء المنظمة, وكانت تعتمد بشكل مباشر على النظم اليدوية (Manual System) (**الصباح**, 1998:164), ومن الملاحظ أن هذه النظم قديمة وبسيطة ولا تستخدم أي أداة ميكانيكية الكترونية, وهي لا زالت منتشرة في كثير من الدول النامية, وهي

تعتمد على الجهد العضلي والعقلي بإستخدام الورق والقلم وغالباً ما تكون البيانات والمعلومات بأحجام صغيرة. **الحسنية**,1998: 265)

ظهرت بعد ذلك الآلات الحاسبة الالكترونية (Electronic Accounting Machines), التي تعتمد بشكل أساسي على الحواسيب أو شبكة داخلية أو خارجية من الحواسيب, وقد أسهمت بشكل مباشر في تطوير المعلومات, وكانت أداة لتخزين ومعالجة وإسترجاع وعرض المعلومات بشكل يستفاد منها, وكان غرضها الرئيسي التقليل من كميات الورق الضخمة, ومن ثم تخفيض تكاليف التعامل مع الأسواق. (**الجرايدة**, 2004: 20)

وفي الستينيات من القرن العشرين فقد تم إدراك دور الآلات الحاسبة في تحسين وتطوير عمليات إتخاذ القرارات الإدارية, بعد أن تمّ إستخدام الحاسب في إدخال البيانات ومعالجتها, وأصبحت المعلومات جزءاً مما يسمى بنظم المعلومات الادارية (Management Information) System التي إعتبرت مصنعاً لإنتاج المعلومات, حيث يتم معالجة البيانات (Data Processing) وإجراء عمليات التجميع والإدخال والتحليل والتفسير والتخزين, والتي يمكن الحصول عليها في تقارير.

وفي خلال السبعينات وأوائل الثمانينات من القرن الماضي, أصبح ينظر إلى المعلومات كأداة جيدة للرقابة على أعمال المنظمات وأداة مساندة في إتخاذ القرارات الإدارية وحل المشكلات الإدارية.

وفي سنوات التسعينات أصبح ينظر للمعلومات بإعتبارها مورداً استراتيجياً, وكان غرضها تمكين الإدارة العليا من إتخاذ القرارات المناسبة, للحفاظ على بقاء المنظمات الإدارية وإزدهارها, ويوضح الجدول التالي تطور مفاهيم المعلومات.

(**الصباح**, 1998: 164)

جدول رقم (1)

تطور مفاهيم المعلومات

الزمن	المعلومات	نظم المعلومات السائدة	الغرض
الخمسينات	- شر لا بد منه - هي نتيجة من نتائج الادارة البيروقراطية - هي عبارة عن حرب أوراق	-النظم اليدوية في معالجة البيانات	- تقليل تكاليف التعامل مع حرب الأوراق
الستينات	- تم إدراك دور المعلومات في تطوير عملية إتخاذ القرارات	- النظم الآلية في معالجة البيانات	-- كتابة وصياغة التقارير
السبعينات وأوائل الثمانينات	- أصبحت المعلومات إداة للرقابة, وحل المشكلات ولتحسين صنع القرارات	- ظهرت نظم دعم القرار - ظهرت نظم دعم الإدارة العليا	- المحافظة على بقاء وازدهار المنظمات

الزمن	المعلومات	نظم المعلومات السائدة	الغرض
التسعينات	- اصبحت المعلومات مورداً إستراتيجيا, وأداة وتحقيق الفعالية الإدارية	- ظهرت نظم الإستشارات والنظم الخبيرة - ونظم الذكاء الإصطناعي - ونظم تجهيز المكاتب	- المحافظة على بقاء المنظمات وديمومتها

ـ خصائص المعلومات

تعتبر المعلومات شرياناً حيوياً لكل مؤسسة وبشكل خاص المؤسسات التربوية, التي أصبحت تضم أعداداً كبيرة من القوى البشرية, إلى جانب التعقيد في عملية إتخاذ القرارات الإدارية, وإقترانها بظروف عدم التأكد والمخاطرة, ومن أجل الوصول إلى قرارات رشيدة وعقلانية لابد وأن تتوافر فيها عدد من الخصائص يمكن إيجازها على النحو التالي:

1 ـ الملائمة: Relevancy

يقصد بالملائمة أن تكون المعلومات ذات صلة بموضوع إتخاذ القرار, وكذلك يقصد بها تزويد أصحاب القرارات بالمعلومات التي يحتاجونها عند إتخاذهم قراراتهم, حتى تكون المعلومات الواردة إليهم ملبية للحاجات, ومعيار الملائمة هنا هو صلاحية

التقارير, التي يتم الحصول عليها, بناء على المعلومات المتعلقة بالموضوع أو الأهداف التي صدرت من أجل تلبيته, كما تشير إلى توافق المعلومات أو تطابق إحتياجات متخذي القرار, ويمكن تقسيم المعلومات الى ثلاثة أقسام تقابل المستويات الإدارية الثلاثة العليا والوسطى والدنيا. (**باغي**,1988: 197)

2 ـ الدقة: Accuracy

يقصد بها درجة خلو المعلومات من الأخطاء سواء في النقل أو معالجة البيانات, وأن تكون المعلومات في صورة صحيحة خالية من أخطاء التجميع والتسجيل ومعالجة البيانات, وتشير أيضاً إلى نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات الناتجة في فترة زمنية معينة, وتقاس درجة دقة المعلومات بنسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع معلومات التقرير خلال فترة زمنية. (**الحسنية**, 1998:233)

مثال: التأكد من أعداد الطلبة قبل الإقدام على فتح شعبة دراسية في إحدى المدارس.

3ـ الشمول: Comprehensiveness

يعني الشمول الدرجة التي تغطي بها المعلومات إحتياجات المستفيدين من المعلومات, بحيث تكون بصورة كاملة دون تفصيل زائد أو إيجاز يفقدها معناها. (**خشبة**,1987: 57), ويعني كذلك إحتواء المعلومات المتوفرة على الحقائق الأساسية التي يحتاجها المدير لإتخاذ القرارات الإدارية, ويجب أن لا تكون مختصرة تركز على على مواضع إختلاف النتائج الحقيقية عن الخطط الموضوعة, وأن تكون شاملة لجميع إحتياجات المستفيدين من ناحية الكم والكيف, وأن تكون متسمة بالإيجاز حتى لا يضيّع متخذ القرار وقته في البحث في معلومات غير مطلوبة. (**الزيادي**,1993: 350)

4 ـ **التوقيت المناسب: Time Liness**

يجب أن تكون المعلومات أكثر حداثة Up data وتقديم المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرارات في الوقت المناسب حتى تتمكن من الإستعانة بها عند الضرورة, فإن سهولة وصول المعلومات لمتخذ القرار في الوقت المناسب شرط أساسي من شروط المعلومات الجيدة. (**الزيادي**, 1993: 355)

5ـ **المرونة: Flexibility**

وتعني أن تكون المعلومات ذات قابلية للتحديث والتطوير وتخدم متخذي القرار في المواقف الطارئة, ويجب أن تراعي الإحتياجات المستقبلية لمتخذي القرار, ويمكن إستخدامها بواسطة العديد من المستفيدين.

6 ـ **الإيجاز: Concise**

إن كثرة البيانات عن الحد المناسب والمطلوب يشكل عبئاً أمام متخذ القرار, والزيادة غير الضرورية تؤثر سلباً على عملية إتخاذ القرار من ناحية تشتيت الجهد في عملية البحث في البدائل العديدة, وفي المقابل فإن قلة المعلومات قد تؤدي إلى قرارات ضعيفة تكون ضحية للمعلومات القليلة وغير الكافية.

7 ـ **عدم التحيز: Freedom From Bias**

تشير إلى غياب القصد في تحريف أو تفسير المعلومات بغرض التأثير في متخذ القرار للوصول إلى نتيجة معينة, بمعنى أن يتم إعداد المعلومات بطريقة موضوعية لا ذاتية.

8 ـ **القابلية للقياس الكمي:َ Quantifability**

ويقصد بها طبيعة المعلومات المنتجة من نظام المعلومات وإمكانية قياسها بشكل كمي, ويمكن تحديد جودة المعلومات من حيث طريقة إستخدامها بواسطة متخذ القرار.

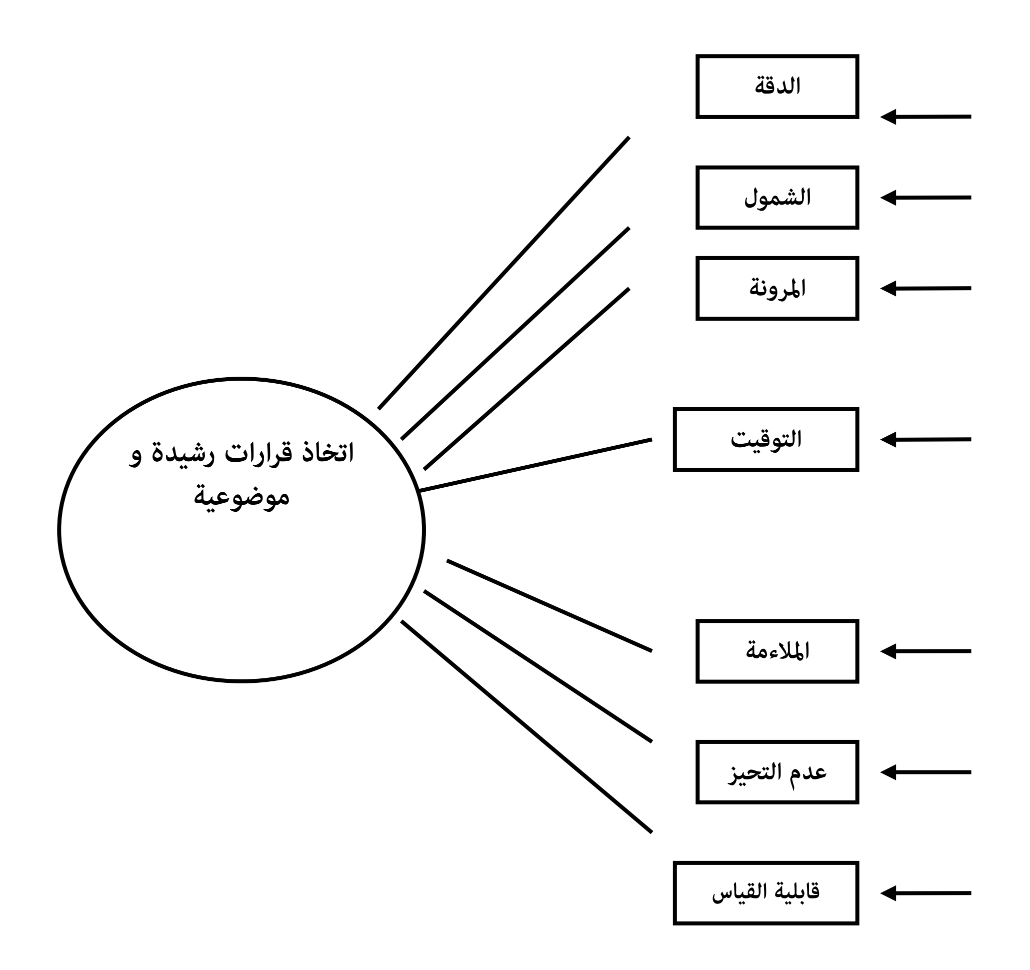
9 ـ **الكلفة: Cost**

لابد من فهم أن للمعلومات كلفة, وقد تكون من الأسباب التي تعيق عملية الحصول على المعلومات من قبل المدير ومتخذ القرار, لأن عمليات جمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها وإستردادها تضاعف من قيمة المعلومات. (الصباح, 1998:231)

10 ـ **الموثوقية: Verifiability**

تشير إلى مقدار الثقة في المعلومات وقابليتها للتحقيق.

إن وجود هذه الخصائص في المعلومات يعني زيادة إحتمال إتخاذ قرارات رشيدة وموضوعية وعقلانية, والشكل التالي يوضح هذه الخصائص.



شكل رقم (1)

خصائص المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات

المصدر: الجرايدة, محمد سليمان (2004),مقدمة في علم المعلومات التربوية,دار الرازي, عمان, الاردن, ص, 29.

عًملت بالاستناد الى محمد خشبة, نظم المعلومات المفاهيم والتكنولوجيا, المركز الدولي للدراسات والبحوث, القاهرة, 1990, ص54 ـ 57.

ـ طرائق تقديم المعلومات:

يمكن تقديم المعلومات إلى مستخدميها بطريقة يظهر فيها التحيز من قبل بعض المرسلين لها, وقد تقدم من قبل بعض المرسلين دون وجود تحيز فيها, حيث بعض الأفراد أو بعض الوحدات التنظيمية التي تمارس حقها في تحديد محتوى المعلومات, أو في تحديد الطرف المرسل إليه, أو تحديد المعلومات التي يتم تداولها داخل المنظمة, ومن وسائل ممارسة هذا الحق, تأخير إرسال المعلومة, أو تعديل المعلومة وتنقيحها, أو تقديمها بصورة متحيزة.

ومن الطرائق المستخدمة في عملية تقديم البيانات بصورة متحيزة, عملية ترتيب البيانات, وعملية تجميع البيانات وتصنيفها, إذ تؤثر عملية الترتيب أو التجميع على إدراك الفرد لأهمية البيانات, كما تؤثر عملية المقارنة التي يقوم بها الفرد بين أنواع البيانات المقدمة, كما تسبب عملية إختيار بعض البيانات, أو وضع حدود على تلك التي تقدم تحيزاً في تقديم المعلومات. (**الصباح**,1998: 168)

ـ قيمة المعلومات وتكلفتها Value and Cost - Effective

لكل جزء من الأجزاء المكونة للمعلومات التي تمّ تجميعها وتخزينها وإسترجاعها ومعالجتها وتقديمها لمستخدميها لها تكلفة, التكلفة المتعلقة بنظام الكمبيوتر, تكلفة فريق الإختصاصيين اللازمين لتجهيز المعلومات, وكثيراً ما يتبع متخذ القرارات التقدير التقريبي لقيمة المعلومات, وتعتبر المعلومات ذات قيمة فقط في حالة إحتوائها على قيم إضافية للقرار المتخذ, وبالنسبة إلى تكلفة جمع وتحليل المعلومات فهي ذات علاقة نسبية مع الدقة المطلوبة في المعلومات, والحل الذي تقدمه المعلومات مضافاً إليه طول الفترة الزمنية التي تفصل بين الحصول على المعلومات وتقديم تلك المعلومات لمستخدميها, يضاف إلى ذلك أنه كلما إرتفعت دقة المعلومات المطلوبة كلما زادت تكلفتها, وكذلك كلما أردنا معلومات مناسبة

وبحلول مرضية ضمن الوقت والمكان المطلوبين, فإن ذلك يتطلب تكلفة عالية للمعلومات. (**العجلوني**,1997: 54)

- جودة المعلومات Qality Of Information

إن جودة المعلومات تتحدد من خلال ثلاثة أشياء هي منفعة المعلومات, ودرجة الرضا عن المعلومات, ودرجة الخطأ والتحيز فيها, ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

1- منفعة المعلومات:

ان أي معلومة يمكن أن تقيّم من خلال المنفعة المستمدة منها, وتتمثل هذه المنفعة في عنصرين هما: صحة المعلومات, وسهولة إستخدامها, وهناك أربع منافع للمعلومات هي:

- **منفعة شكلية Form Utility**, تطابق شكل المعلومات المقدمة إلى متخذ القرار مع متطلبات متخذ القرار.
- **منفعة زمنية Time Utility**, إذا توافرت لدى متخذ القرار في الوقت الذي يحتاج اليها فيه.
- **منفعة مكانية Place Utility**, إذا أمكن الحصول عليها بسهولة, أو الوصول إليها.
- **منفعة تملك Possession Utility**, يؤثر معد المعلومات في قيمة هذه المعلومات, من خلال الرقابة التي يمارسها على عملية توزيع هذه المعلومات ونشرها في أرجاء التنظيم.

2ـ درجة الرضا عن المعلومات: Information Satisfaction

تتجـدد جـودة المعلومـات, وكيفيـة إسـتخدامها بواسـطة متخـذ القـرارات, أي أن جـودة المعلومات تتحدد بقدرتها على تحفيز الفرد متخذ القرار ليتخذ موقفاً معينـاً, كـذلك بقـدرتها عـلى جعل الفرد متخذ القرار يصل الى قرارات اكثر فعالية.

3ـ الأخطاء والتحيز: Errors And Bias

هناك متخذو قرار يفضلون جودة المعلومات, على كمية المعلومات المتاحة, وتتفاوت جودة المعلومات بإختلاف الأخطـاء والتحيـز الموجـود في هـذه المعلومـات, ومـن الـسهل عـلاج التحيـز في البيانات والمعلومات إذا تمّ إدراكه ومعرفته, وعادة يوجد أخطاء في المعلومات نتيجة ما يلي:

ـ عملية قياس غير دقيقة للبيانات, وفي جمع هذه البيانات.

ـ الفشل في إتباع طريقة صحيحة لإعداد البيانات في صورة معلومات.

ـ فقدان أجزاء من البيانات, أو إهمال بعضها بدون تشغيل.

ـ الخطأ في عملية تسجيل البيانات.

ـ إستخدام الملف الخاطئ لحفظ المعلومات,

ـ الخطأ في البرامج المستخدمة مع الحاسب لإعداد البيانات.

ـ التزوير المتعمد في البيانات.

وهناك عدة طرائق للتقليل من الأخطاء في المعلومات المتاحة للمنظمة هي:

ـ ممارسة رقابة داخلية على المعلومات, لإكتشاف الأخطاء فيها.

ـ المراجعة الداخلية والخارجية للمعلومات.

ـ إضافة درجة محددة من الثقة حول المعلومات.

ـ وضع قواعد خاصة بعملية القياس, والتجميع, والاعداد للبيانات.

3ـ ما أهمية المعلومات؟.

لقد إتخذت المعلومة في عصر المعلومات أهمية مطلقة من خلال العوامل التالية: (**الخوري,** 1998: 12)

ـ الكم الهائل في البيانات والمعلومات في جميع مجالات العلوم والمعارف.

ـ تنوع وتشابك مناحي الحياة, وتعقد علاقاتها, ووعي البشر الحضاري, وضرورة تجسيد هذه المفاهيم والعلاقات بتوثيق بشري ديناميكي.

ـ التطور السريع في مستوى الحياة والحضارة, يخلق فرص ويخلق الإهتمام, والزمن الفائض للبحث والدراسة العلمية والفنية والتقنية وغيرها .

هذه العوامل الحضارية لأهمية المعلومات وتكنولوجيا إدارتها, هي التي هيأت لهذا العصر نجاحه وضرورته.

علينا أن لاننسى أهمية الإتصالات في تطور مفهوم المعلومة وتناقلها اللحظي, الذي يلغي حدود قدرة البشر العادية في تناقل المعلومات وايصالها عبر المسافات, وقد تضافرت العوامل الحضارية جميعا في إعطاء عصر المعلومات نجاحه المذهل من الهاتف إلى التلفاز, وعالم الصور والفيديو, إلى التقنيات الصوتية الرقمية, إلى ثورة الإتصالات اللاسلكية.

إن جميع هذه العناصر كان لها الأساس في بناء عصر المعلومات والإتصالات المتسارع, والغزير والمتطور والمتغير بشكل لحظي, وقد شكلت القدرات الحاسوبية والمعالجة الإلكترونية السريعة بعداً انسانياً جديداً هائلاً في معالجة المعلومات, حيث بقي الإنسان إلى آونة قريبة هو المعالج الواعي الوحيد على الأرض, وليس من يعالج ويعد المعلومات في هذا الكون, ويدرسها ويحصيها ويقارنها إلا الإنسان, وبمساعدة الورق والكتابة التي هي أدوات ميتة بدون الحواس البشرية, واليوم جاء

الحاسوب ليحول المعلومات إلى العالم الإلكتروني ويعالجها وينقلها ويعدها ويعيدها إلى البشر حسب حواسهم بشكل إنساني.

لقد أصبحت العلاقة بين الحاسوب والإنسان علاقة تكامل, ومجال تفاعل للمواهب والقدرات والفكر والإبداع والعطاءالبشري, الذي يؤدي فيه الحاسوب الجانب التقني الأعظم, ولكن بإشراف الفكر والتوجيه الإنساني, الذي حافظ على القيادة والتوجيه والإبداع, ليترك للحاسوب مساهمة في التقنية والسرعة والدقة وسعة الحفظ وتكامل الامكانيات وقوة الاتصالات. (**الخوري**, 1998:13)

4ـ ماهي مصادر المعلومات؟

نستطيع أن نعّرف مصادر المعلومات بأنها: جميع الأوعية أوالوسائل أو القنوات التي يمكن عن طريقها نقل المعلومات إلى المستفيدين منها, وهو ما يعني كل ما يمكن جمعه وحفظه وتنظيمه وإسترجاعه بغرض تقديمه إلى المستفيدين, وقد أطلق العديد من التسميات على مصادر المعلومات, مثل مجموعات المكتبة, أو المقتنيات, أو أوعية المعلومات, أو أوعية المعرفة, إلا أن مصطلح المعلومات هو الأكثر شمولية وحداثة وثقة وشيوعا. (**عليان, وهمشري**, 1997: 67).

لقد عرفت مصادر المعلومات أيضا بأنها أي نظام للإتصال في أي وسط يعتمد على فئتين أساسيتين من مصادر المعلومات, مصادر وثائقية ومصادر غير وثائقية, وهي بداية أية مرحلة لبث المعلومات تبدأ بالإتصالات الشخصية بالزملاء ثم المحاضرات والندوات, إلى أن تصل إلى ما يسمى بالنتاج الفكري الأولي Primary Liter ature. (**قاسم**, 1988: 15).

كما ذكرت مصادر أخرى أن مصادر المعلومات تشمل أية وثيقة تمد المستفيدين بالمعلومات المطلوبة, سواء كانت في المكتبة, أو في أحد مراكز المعلومات, أو كجزء من خدمات المعلومات (**الشامي, وحسب الله**, 1988: 246), ويركز هذا التعريف على مصادر المعلومات كوثائق.

وهناك تعاريف تعطي أهمية لمصادرالمعلومات غير الوثائقية, أو ما تعرف بالشخصية, أو غير الرسمية, حيث تشير الى مصادر المعلومات, على أنها أية هيئة, أو فرد لديه المقدرة لإعطاء ردود موثوق فيها, للإستفسارات العلمية أو التقنية, مما لديه من رصيد معرفي, أو بالإعتماد على خبرته, و كفاءته في هذا المجال (**الراوي**, 1997: 57).

ويمكن أن نعرف مصادر المعلومات بأنها كافة المواد التي تحتوي على معلومات, يمكن الإفادة منها لأي من الأغراض. (**قنديلجي والخفاجي**, 1992: 33).

إن التطور الكبير الذي حدث في مجال النشاط العلمي الذي شهده القرن العشرين وبخاصة النصف الثاني منه, قد إنعكس بدوره على النتاج الفكري العالمي, وبالتالي على المصادر والأوعية التي إستخدمت في نقل النتائج, فلم يعد الكتاب بشكله التقليدي, هو الوعاء الأكثر إستخداما في نقل المعلومات, فظهرت الدوريات, التي ما إن ظهرت حتى أخذت تنافس الكتاب لتحل مكان الصدارة بين أوعية نقل المعلومات الأخرى في إستخدام الباحثين لها, في مختلف القطاعات والإختصاصات, ولا سيما العاملين في القطاع العلمي.

الفصل الثاني

المعلومات والقرار الإداري

1. القرار الإداري
2. المعلومات والقرار الإداري
3. المستويات الإدارية التربوية
4. طرق ايصال المعلومات
5. حق الحصول على المعلومات

الفصل الثاني

المعلومات والقرار الإداري

1ـ مفهوم القرار الإداري

يعرّف القرار الإداري بأنه جوهر العملية الإدارية, فهو ناتج العملية الإدارية وخلاصتها: القرار الإداري سلوك أو تصرف واع منطقي وذو طابع إجتماعي, ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تمّ إختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة, ويعد هذا البديل الأكثر كفاية وفاعلية بين البدائل المتاحة. (**حريم**, 1997:140)

وهناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القرار تتمثل في عنصرين هما: وجود موقف معين يتطلب أكثر من طريق أو أكثر من مسلك لمواجهته, وأن يختار الشخص وبوعي وإدراك البدائل المتوفرة لديه, وهذا يعني أن تكون هناك مشكلة إدارية تتطلب حلاً معيناً, وأن يكون هنالك حلول متعددة لمواجهتها تطرح ويتم تقييمها حتى يتم إختيار الحل الأكثر ملاءمة, الحل الذي يتم إختياره عن وعي وإدراك, وبعد دراسة وتفكير, والذي يمكن تنفيذه بأقل كلفة ويحقق أقصى عائد.(**كنعان**, 1992: 84)

يتخذ الإداري قراراً ما لحل مشكلة معينة في حالة توافر المتطلبات التالية:

ـ إختيار البديل الأفضل من بين مجموعة متاحة من البدائل.

ـ وجود حاجة في التنظيم بإحداث التغيير لمعالجة المسائل والمشاكل الإدارية القائمة.

ـ تحديد درجة التغيير المطلوب إحداثها.

ـ ضرورة تعريف المشكلة التي تتطلب إحداث التغيير.

ويتكون القرار الاداري من العناصر التالية:

ـ القرارات البديلة والمتمثلة بمجموعة من البدائل التي تشكل حلولاً للمشكلة المطروحة.

ـ الظروف المحتملة الوقوع والتي تؤثر على البدائل المتاحة ونتائجها.

ـ النتائج والمتمثلة بالعوائد المترتبة على كل بديل متاح.

ـ متخذ القرار (الرجل الاداري).

يختلف القرار الاداري الذي يتخذه المدير من خلال ما يلي:

ـ بإختلاف المركز الإداري الذي يشغله داخل المنظمة.

ـ بمدى الصلاحيات التي يتمتع بها المدير.

ـ بأثر البيئة التي تعمل ضمنها البيئة.

في إطار تصنيف القرارات الإدارية وتحديد خصائصها فلقد قدم أنسوف Ansoff, الإقتراح التالي لتصنيف القرارات: (Ansoff, 1983: pp 19-22)

ـ القرارات الإستراتيجية التي تتخذ من قبل الادارة العليا.

ـ القرارات التنظيمية أو الإدارية وتصدر عن الإدارة الوسطى.

ـ القرارات التشغيلية, وهي تتصف بدرجة عالية من المركزية, وهي مبرمجة.

2ـ المعلومات والقرار الإداري

في الماضي كانت الموارد المادية والكوادر البشرية هي أهم الموارد التي تحتاجها المنشآت (الشركات والمؤسسات والوزارات) في أعمالها. ولكن في هذه الأيام برز دور المعلومات, وأصبحت المعلومات ضرورية جداً للقيام بالعمليات والأنشطة المختلفة داخل المنشأة. فإجراء العمليات المختلفة – من تخطيط وتنظيم وإتخاذ

قرارات وتشغيل – يتطلب التعامل مع حجم كبير من المعلومات. ولو أننا شبهنا المجتمع بالجسم البشري, فإن أهمية المعلومات في المجتمعات الحديثة مثل أهمية الدم الذي يتدفق في الشرايين ولا يمكن أن يحيى الجسم بدونه.

ويبرز دور الحاسوب في خدمة الإدارات الحديثة في كونه الأداة التي تعالج المعلومات وتتحكم في عمليات حفظها وإسترجاعها, ودور الحاسوب في خدمة المعلومات ونظم المعلومات مثل القلب الذي يضخ الدم إلى جميع أنحاء الجسم, فالمعلومات والحاسوب في المجتمعات الحديثة هما مثل الدم والقلب في الجسم البشري.

وتعتمد مساهمة المعلومات في كافة أعمال وأنشطة المنشأة على جودة هذه المعلومات. المعلومات هي العنصر الأساسي الذي يقلل الشك ويزيد من درجة الثقة في موقف أو قرار معين,وتتحدد قيمة المعلومة بمقدار الخسائر الناجمة عن عدم معرفتها, وقد تطور في الآونة الأخيرة إستخدام الحاسب الآلي وما صاحبه من طفرة كبيرة في تكنولوجيا المعلومات, ومن ثم أمكن تصميم النماذج الرياضية المعقدة المتخصصة, التي تستفيد من سرعة ودقة الحاسوب في تنفيذ التطبيقات المختلفة, التي يتم فيها تناول قدر هائل من البيانات الوصفية والرقمية.

ستظل المعلومات هي الداعم الأساسي لصانعي ومتخذي القرار, وإن تطور تكنولوجيا صناعة المعلومات والطفرة الكبيرة في أساليب نقلها وتداولها والإمكانيات الهائلة للحاسوب بمختلف أشكالها, وظهور التطبيقات الجديدة ونظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار... كل ذلك سيساعد ذلك كثيرا في الوصول إلى القرار الأفضل في الوقت المناسب للتعامل مع الأزمات والكوارث والحوادث الطارئة, وقد تطور علم بحوث العمليات كتطبيق لتكنولوجيا الحاسوب بحيث أمكن تنفيذ نماذج المحاكاة للوصول إلى الحل الأمثل لمواجهة مشكلة أو أزمة بعينها كما يحددها المتخصص طبقاً للمعايير التي يضعها متخذ القرار.

ونتيجة لهذا التطور في نظم المعلومات, فقد أصبحت تشكل أسس التخطيط المسبق لدعم إتخاذ القرار في مراحل معالجة الأزمات والكوارث عن طريق إستنباط نماذج التنبؤ والمحاكاة التي تساعد في إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

تتعدد إحتياجات الإدارة إلى المعلومات في ضوء مستوياتها الإدارية, فكلما تدرجنا إلى المستويات العليا, كلما إحتاجت الإدارة إلى معلومات معمقة مركزة, نظراً لأهمية القرار وإنعكاساته, ومن أجل مساعدتها من أجل إتخاذ القرار المناسب بأقصى سرعة ممكنة, لأن القرار المركزي يتأثر بالوقت الملائم لإتخاذه, وخاصة أن كثيراً من القرارات المركزية ذات طبيعة مباشرة, مع إحتياجات مواجهة المشاكل, التي تواجه المنظمة لتلبية إحتياجاتها, وإحتياجاتنا من المعلومات يتوقف على طبيعة الأعمال, التي تقوم بها المنظمات.

- **الإدارة العليا:** تسعى لتحقيق الهدف المطلوب المراد أن تصل إليه, في الخطط القصيرة الأجل أو المتوسطة أو الطويلة, وتحديد الإجراءات والسياسات اللازمة, لتحقيق هذه الأهداف, في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- **الإدارة الوسطى:** تقوم بتقديم التقارير إلى مدراء القطاعات والشركات, إلى الادارة العليا حول قيامهم بأعمالهم الإشرافية على الأعمال.
- **الإدارة العملياتية:** تتكون من مديري الأقسام, أو الفروع, أو رؤساء الأقسام والمشرفين وعمال التشغيل المباشرة.

تعترض عملية تقسيم الإدارة التنظيمية إلى ما يلي:

ـ صعوبة حصر الهيكل التنظيمي إلى ثلاثة مستويات, لأنه يوجد أكثر من مستوى للإدارة داخل المستوى الواحد.

ـ صعوبة تحديد خط فاصل بين المستويات الإدارية الثلاث بدقة, نظراً للتداخل بينها, فمثلاً الإدارة العليا مهمتها تحديد الأهداف العامة للمنظمة, وعلى الإدارة الوسطى مسؤولية تطبيقها وتنفيذها, والإدارة العملياتية القيام بأداء الواجبات التفصيلية اللازمة, لتحقيق هذه الأهداف.

الادارة العليا تركز على التخطيط من سنة الى خمس سنوات, والوسطى تختص بالخطط القصيرة الأجل من سنة أو أقل, في مجال تخطيط الإنتاج والرقابة والجودة والمالية, والتشغيلية تقوم بتنفيذ هذه الأنشطة.

إن التقسيم الإداري يترتب عليه وضع القواعد والإجراءات, التي تحكم إعداد جداول التنفيذ والمعايير الخاصة بها, ولهذا يعكس بأن هيكلة البيانات والمعلومات المطلوبة لإدارة العمليات وبرمجتها, يصبح ممكنا عن طريق وضع نظم للمعلومات الإدارية, في حين يصعب تصميم نظم آلية للمعلومات, لخدمة أغراض الإدارة العليا, بسبب الظروف الخارجية المؤثرة على تدفق البيانات الخاصة, إلى جانب تغير درجة الدقة المتوافرة في تلك البيانات من وقت للآخر. (**مشرقي**,1997:59 ـ 62)

3ـ المستويات الإدارية التربوية

تشترك الإدارة التربوية مع الإدارة العامة في ذات العناصر, ولابد لها من أداء مهمتها في الجوانب التالية:

ـ وضع الأهداف وتحديد الإستراتيجية على المستوى الوطني.

ـ إعداد أفراد للحياة كأعضاء فاعلين في المجتمع.

ـ توفير القوى البشرية والإمكانيات المادية لتحقيق الأهداف التربوية.

إن الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية هي مجموعة من العمليات المترابطة تتكامل فيما بينها في مستوياتها الثلاث: الوطني (الوزارة), والمحلي مديريات التعليم (المحافظات والأقاليم), والإجرائي (المدرسة) من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

يمكن حصر خصائص الإدارة التربوية بالعناصر التالية: (**مرسي**, 1977: 18 ـ 20)

ـ أن تكون متمشية مع الفلسفة الإجتماعية والسياسية للبلاد.

ـ المرونة في الحركة والعمل, وأن لا تكون ذات قوالب جامدة.

ـ أن تكون عملية قابلة للتطبيق.

ـ التميز بالكفاءة والفاعلية من خلال الإستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية.

ـ النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة.

هناك مجالات عملية عديدة للإدارة التعليمية من خلال الإدارة المدرسية ومن أهمها:

ـ علاقة المدرسة بالتلاميذ.

ـ علاقة المدرسة بالمنهاج.

علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.

ـ المباني المدرسية.

ـ الشؤون المالية والتنظيمية الخاصة بإهتمامات الادارة.

ـ الجانب التنظيمي الخاص بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد في مؤسسة المدرسة من خلال المفاهيم المتعلقة بالسلطة والرقابة, وقنوات الاتصال والتمثيل. (**فريجات**, 2000: 16)

المدرسة مؤسسة إجتماعية تقوم على التأثير في هذا المجتمع والتأثر به, ولأن هـذه المؤسـسة تقوم بقيادتها إدارة المؤسسة, فلابد لهذه الإدارة من التأثر بخصائص المجتمع, وعناصره الإجتماعيـة والديمغرافية والطبيعية والجغرافية والإقتصادية والسياسية, وهذه العناصر تؤثر على شكل وطبيعـة الإدارة التعليمية القائمة على الادارة وقيادة العمل الإداري المدرسي.

ـ العوامل الإجتماعية والسكانية, وتشمل التحولات الحضارية, والظروف الـسكانية, والقـوى والضغوط الاجتماعية.

ـ العوامل الطبيعية والجغرافية والإقتـصادية, مثـل الأبنيـة, سـن القيـد والقبـول, والعوامـل الطبيعية والمناخية, والموارد الطبيعية, الغنية والشحيحة.

ــ العوامــل الــسياسية, مفهــوم الدولــة الــسياسي, المركزيــة واللامركزيــة, الديمقراطيــة والديكتاتورية.

هناك مهمات عديدة ومتنوعة يقوم بها مدير المدرسة تتلخص فيمـــا يلي: (**فريجات**, 2000: 19ـ 20)

ـ متابعة تنفيذ الخطط الدراسية والمناهج, وبالتعاون مع رؤساء الأقسام التعليمية.

ـ إقتراح أساليب تطوير التعليم في المدرسة.

ـ تقديم مشاريع تطوير المادة التعليمية والتدريبية الخاصة بأعضاء الهيئة التدريسية مرفقة بأساليب التقويم.

ـ العمل على الإستخدام الأفضل للمرافق التعليمية ووسائل التعليم.

ـ تطوير العلاقة مع المجتمع المحلي من خلال قنوات الإتصال, وإقامة النشاطات (الرياضـية, الثقافية, الإجتماعية, الفنيـة), والتخطـيط لـدورات تثقيفيـة وتدريبيـة لتطـوير حاجـات المجتمع.

ـ المحافظة على الدوام والنظام فيما يتعلق بالطلبة وأعضاءهيئة التدريس من خلال سجل الدوام للهيئة التدريسية والتوقيع عليه, تثبيت الحضور والغياب للطلبة.

ـ التأكيد على أهمية الفعاليات والنشاطات الصفية واللاصفية, ويجب أن يكون لكتابة التقارير والأبحاث دوراً مهماً وفاعلاً عند عملية التقويم, وتشجيع الطلبة على إستخدام المكتبة والمراجع.

ـ لابد وأن يأخذ النشاط الرياضي دوره بكافة أنواعه, وأن يكون لفرق المدرسة حضورها في النشاطات الرياضية الخاصة بالمنطقة التعليمية, وعلى مستوى الوزارة.

ـ العناية بالطلبة المتميزين وإبراز أدوارهم وفعالياتهم إلى جانب الإهتمام بذوي الإحتياجات الخاصة, للأخذ بأيديهم ليمارسوا دورهم الطبيعي في المجتمع.

ـ إحترام وتقدير الطالب بمقدار إحترامه وتقديره للأنظمة والقوانين, وتقديم كافة السبل للعون والخدمة التعليمية, وتوضيح حدود الثواب والعقاب.

لابد من توفير لكل مدير مدرسة وبحسب حجمها العديد من الخدمات, وهذه تتطلب بعض العاملين للقيام بها, وتحت إشراف مدير المدرسة ومنها ما يلي: (**فريجات**, 2000: 20ـ 21).

ـ الإرشاد النفسي.

ـ الإشراف التربوي.

ـ اللجنة الثقافية والاجتماعية.

ـ مسؤول قسم النشاطات الرياضية.

ـ مسؤول قسم التواصل الجماهيري.

ـ مسؤول قسم الإمتحانات.

ـ لجنة تأديب الطلبة.

ـ لجنة النظام والدوام وحفظ النظام.

4ـ طرق ايصال المعلومات

أثبتت الدراسات في مجال العلوم الإدارية أن سلامة القرارات الإدارية وصوابها, يعتمدان على مدى دقة وسلامة الطرق التي يتم بواسطتها إيصال المعلومات المطلوبة لحل المشكلة محل القرار لمتخذ القرار, ومن أهم الطرق المتبعة لنقل وإيصال المعلومات هي الإتصالات الإدارية بقنواتها الرسمية وغير الرسمية و ذلك كما يلي (**العتيبي**,2004, **و (يدك, 2007, ص 50-51).**

الإتصالات الرسمية: تعدّ قنوات الإتصال الرسمية من أهم الطرق للحصول على المعلومات اللازمة لحل المشكلة محل القرار, وهذه الإتصالات هي:

- **إتصالات صاعدة Upward communication**

وهي تعني نقل المعلومات من المرؤوسين في الأقسام والإدارات المختلفة إلى المستويات العليا في المنظمة, وهذه الإتصالات تمد مراكز إتخاذ القرارات بالمعلومات والحقائق عن أبعاد المشكلة, كما تمدها بمعلومات عن الظروف المحيطة بالمشكلة من خلال الكشف عن العلاقات المختلفة بين المصالح, والتعرف على العوائق, والتحقق من تقبل المرؤوسين للمعلومات والحقائق التي تمدهم بها ومن أنهم قد فهموها.

- **إتصالات هابطة Downward Communication:**

وهي تعني نقل المعلومات التي توجد في المستويات العليا واللازمة لإتخاذ القرارات من قبل الإدارات الوسطي والتنفيذية, ونجاح مثل هذه الإتصالات يعتمد

على إستعداد القيادة العليا لمد المرؤوسين في الإدارات الأخرى بالمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات السليمة.

- **إتصالات أفقية Horizontal Communication:**

وهي تعني نقل المعلومات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري, كأن يتبادل نقل المعلومات مدير الإنتاج ومدير التسويق في المؤسسة وهذا النوع من الإتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المؤسسة.

- **إتصالات قطرية Diagonal Communication:**

وهي تعني نقل المعلومات بين أفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس لهم علاقات رسمية في المؤسسة, كان يتصل منسق القسم النظري في المدرسة المهنية بأحد مشاغل القسم العملي في المدرسة.

ومن أهم العوامل التي تؤثر في فعالية الإتصالات الرسمية بأنواعها كوسيلة لنقل المعلومات وإيصالها لمراكز إتخاذ القرارات هي (**كنعان**,1992):

1- البعد الزماني والمكاني ويقصد بالبعد الزماني والمكاني المسافة بين المرؤوسين وقيادتهم, وما يترتب عليها من الوقت الذي تستغرقه عميلة نقل المعلومات بين الطرفين.

2- طريقة المدير بالإتصال: تتأثر الإتصالات أيضاً بطريقة المدير في الإتصال, ومدى تشجيعه لمرؤوسيه في تقديم ما لديهم من معلومات, من خلال كفالة الأمن والطمأنينة للمرؤوسين عما يبديه من أراء وإقتراحات بحيث لا تستغل ضده, أو تؤثر في مستقبلة تأثيراً ضاراً إذا ما ظهر بعد ذلك أن ما قدمه من معلومات وآراء لا قيمة لها أو أنها خاطئة, أو كثيرة الكلفة, أو تمس مراكز الآخرين .

والى جانب المصادر الخارجية, فإن الإدارة ذاتها تنتج أشكالاً متنوعةً من المعلومات بحكم نشاطها الذاتي, وأوضاعها الداخلية. ومصادر المعلومات قد تكون وثائقية أي مدونة, أو مسجلة بشكل من الأشكال, وقد تكون المصادر غير وثائقية أي شفوية, وقد تكون رسمية أو غير رسمية,و قد تكون مصادر تقليدية كالكتب والمراجع والمعاجم, وقد تكون غير تقليدية كالمواد السمعية والبصرية والمايكرو فيلم والأفلام الناطقة و المصادر المحوسبة, والمصادر الوثائقية قد تكون في واحد أو أكثر من الأشكال التالية: الورقيات مثل الدوريات العلمية, ووقائع المؤتمرات والأطروحات الجامعية, والمواصفات, والمطبوعات الرسمية, والمطبوعات الإحصائية, والدراسات والبحوث الميدانية, والقوانين والتشريعات, والوثائق الإدارية من مراسلات ومذكرات داخلية ومنشورات أو تعميمات وسجلات وقرارات.... إلخ. والمصادر الشفوية مثل سؤال أحد الزملاء في المؤسسة نفسها أو مؤسسة أخرى, والمناقشات بين الزملاء, واللقاءات الجانبية في المؤتمرات والإجتماعات (**قنديلجي واخرون**,2000).

وبشكل عام يمكن تصنيف مصادر المعلومات في المنظمة الإدارية كما جاءت في(**الهادي**,1989) الوارد في (**العتيبي**,2004) إلى ثلاثة مصادر رئيسة هي:

أ- **مصادر المعلومات الداخلية:** وهي المعلومات التي تتجمع لدى الفرد أو المنظمة ذاتها نتيجة للتصرفات والأفعال, والتفاعلات الداخلية في المنظمة.

ب- **مصادر المعلومات الخارجية:** وتشمل قواعد المعرفة بمعناها الواسع وجميع الأنظمة والقوانين التي تعمل المنظمة في إطارها .

ج- **مصادر المعلومات في المنظمة:** وتشمل جميع وثائق العمل والتعليمات والقرارات والبرامج وجميع التقارير وغيرها .

وفي واقع الأمر أصبح تحديد مصادر المعلومات التي سبق عرضها يمثل تحدياً كبيراً لمن يتعامل مع المعلومات, ويهدف إلى الإستغلال الأنسب للرصيد العالمي من المعلومات, هذا الرصيد الذي يصعب إحتواؤه ومتابعته في ظل ما يسمى بتفجر المعلومات التي لا تزال في تزايد مستمر, نظراً لتوالد الحاجة المستمرة للمعلومات, حتى غدت المعلومات بمثابة مورد إستثماري تنموي إلى جانب الموارد الإستثمارية الأخرى (**حمادة**,1985) وارد في (**العتيبي**,2004).

5ـ حق الحصول على المعلومات

نص الميثاق الوطني الأردني الصادرفي1991/6/9 في فصله السادس وتحت بند "الإعلام والإتصال" على أن التقدم العلمي والتكنولوجي المتسارع جعل للإعلام ووسائل الإتصال الجماهيرية دوراً رئيسياً في تكوين المعرفة والقناعات والإتجاهات والمواقف, كما تؤدي وسائل الإتصال الجماهيرية دوراً مهماً في ترسيخ النهج الديمقراطي وتعزيزه, وهذا يتطلب مايلي :

"أن ُتعتبر حرية الفكر والرأي والتعبير والإطلاع حقاً للمواطن كما هي حق للصحافة وغيرها من وسائل الإعلام والإتصال الوطنية, وهي حرية ضمنها الدستور ولا يجوز الأنتقاص منها "

" أن يكون للمواطن الحق في إلتماس الحقيقة والمعرفة من خلال مصادر البث والنشر المشروعة في داخل البلاد وخارجها, ولا يجوز أن تحول الرقابة على المصنفات الإعلامية دون ممارسة هذا الحق "

"تعتبر حرية تداول المعلومات و الأخبار جزءاً لا يتجزأ من حرية الصحافة والإعلام, وعلى الدولة أن تضمن حرية الوصول إلى المعلومات, في الحدود التي لا تضر بأمن البلاد ومصالحها العليا, وأن تضع التشريعات اللازمة لحماية الصحفيين

والإعلاميين في أدائهم لواجباتهم, وتوفير الأمن المادي والنفسي لهم ." **(التل, 1999: 166-168).**

ونص الميثاق الذي أقره المؤتمر الوطني للقوى الشعبية في مصر 1962/5/21 على مايلي:

"إن حرية الكلمة هي المقدمة الأولى للديمقراطية, وسيادة القانون هي الضمان الأخير لها, وحرية الكلمة هي التعبير عن حرية الفكر في أي صورة من صوره, كذلك فإن حرية الصحافة وهي أبرز مظاهر حرية الكلمة, يجب أن تتوافر لها كل الضمانات, إن الديمقراطية السليمة, بمفهومها العميق, تزيل التناقض بين الشعب وبين الحكومة حين تحولها إلى أداة شعبية, ولكن الصحافة الحرة يجب أن تكون رقيباً أميناً على أداة الإرادة الشعبية, شأنها في ذلك شأن المجالس النيابية ." **(الميثاق, د.ت: 148)**

ويقول د.فاروق عبدالبر نائب رئيس مجلس الدولة في جمهورية مصر العربية:" إن حق المعرفة حق أساسي وحيوي, والشعب الذي تُتاح له مصادر أكثر للمعرفة, أكثر غنى وقوة من الشعب الذي يفتقر إلى هذه المصادر. إن الشعب الأكثر معرفة هو الأكثر قدرة على مناقشة حاضره والتخطيط لمستقبله, وتجاوز المخاطر التي يمكن أن تحيط بمسيرته, ومن ثم تقتضي الضرورة أن يكون الشعب الذي يتوق للنهضة على علم بكل ما يدور حوله, وهو لن يعلم الاّ إذا كان هناك تداول للمعلومات,التي يمكن على هدي منها أن يناقش مشاكله ويرسم صورة مستقبله .

إنه لن يكون هناك حوار خلاّق ومبدع ومؤثر في المجتمع, إلاّ إذا قام على أساس قاعدة غنية من المعلومات والبيانات والإحصائيات متاحة للجميع, وإن السماح بتداول المعلومات والبيانات من شتى المصادر وكافة الإتجاهات,هو المقدمة الضرورية في كتاب التحولات نحو دولة أقوى ومجتمع أفضل ."**(عبد البر, 2006: 10).**

مما تقدم نلاحظ الصلة الوثيقة بين الحق في الحصول على المعلومات والحق في حرية الرأي التي كفلتها دساتير الدول الديمقراطية والمواثيق الدولية والإقليمية لحقوق الإنسان,غير أن هذا الحق يصبح بدون مضمون أو معنى إذا لم يُستكمل بحق المواطن و حريته في التعبير عن آرائه بحرية وبدون أية مضايقات,وحقه في الإتصال و الإجتماع مع جمهور مواطنيه والحوار المتبادل بين مختلف الإتجاهات الفكرية فيه, ليتكون من ذلك رأي عام وطني واع قادر على التأثير في صنع مستقبل وطنه, عبر التأثير في الإنتخابات البرلمانية التي تأتي بالسلطة التشريعية, التي تسن القوانين وتطالب السلطة التنفيذية بتنفيذها وتراقبها وتحاسبها في حالة التقصي وتزداد أهمية ضمان هذا الحق في عالم اليوم مع إستشراء الفساد المالي والإداري في مختلف الدول وتزايد أهمية مكافحته عبر مبادئ الشفافية وإنفتاح الحكومات على شعوبها, حفاظاً على ثروات ومقدرات هذه الشعوب, وذلك تجنباً لتكوين مراكز قوى إقتصادية وسياسية تتحكم بمصائر هذه الشعوب, مما قد يعصف بإستقرار الدول, التي لا تستطيع وضع حد لهذا الهدر والإستئثار بمقدرات الشعوب, وطلباً للمشاركة في رسم مستقبلها السياسي والاإتصادي والإجتماعي.

ويرى الأستاذان محمد خليل الموسى ومحمد علوان أن حق الإنسان في حرية التعبير يشمل حقه في إلتماس مختلف ضروب المعلومات والأفكار وتلقيها ونقلها إلى الآخرين دون إعتبار للحدود, وذلك من خلال كافة وسائل التعبير والإعلام أو بأية وسيلة يمكن نقل الآراء ونشرها وتداولها من خلالها, وأن هذه الحرية لا تقتصر على الأشخاص الطبيعيين بل تشمل الأشخاص المعنويين أيضاً, وقد تضمنت الإتفاقيات المنظمة لهذه الحرية أن إنسياب المعلومات وتداولها لا يكون رهناً بحدود الدولة, بل إنه يجب أن يتم ضمان إنسيابها بين الدول المختلفة . (**الموسى وعلوان,** 2007: 278 ـ 279).

وفي الدول الديمقراطية تمارس الشعوب الحق في الحصول على المعلومات, أما في الدول غير الديمقراطية فإن ممارسة هذا الحق تعترضها العديد من العقبات القانونية والواقعية, وبخلاف الدول الديمقراطية التي يتمتع فيها الجميع بهذا الحق, وتتعدد مصادر المعلومات وتتنوع وسائل نشرها وإيصالها للناس دون عوائق, فإن الحكام في البلدان غير الديمقراطية يتنافسون في وضع القيود على تداول المعلومات, من خلال القوانين واللوائح والتعليمات التي يمليها واقعهم السياسي المأزوم .

وإذ كان حق الحصول على المعلومات بمثل هذه الأهمية و التأثير في العديد من الحريات الأساسية للمواطن, وعلى هذا المستوى من الإرتباط الوثيق بطبيعة النظام السياسي القائم في أي بلد, فإنه لكي يستطيع المواطن أن يمارس هذا الحق بموضوعية وفاعلية, يتوجب على الحكومة أن تمكنّه, بل وتساعده على الوصول إلى مصادر المعرفة بيسر وسهولة, لا أن تحبس عنه البيانات والمعلومات التي لا يستطيع أن يكّون في غيابها, رأياً موضوعياً ذا قيمة أو وزن في أي موضوع يريد تناوله, كما يتعين أن لإتحد القوانين, بدون وجه حق, من حريته في إبداء رأيه بوسائل التعبير المختلفة, وإذا تعسفت السلطة وقيّدت حرية المواطن في التعبير عن رأيه, فيتوجب أن يُضمن له حق الإلتجاء إلى قضاء مستقل بالواقع والممارسة, وليس من خلال نصوص لم يُتح لها أن ترى النور في التطبيق, وإلى قضاة مستقلين ومحايدين ومؤهلين يقدسون الحرية والديمقراطية وحقوق الإنسان, ولا يضعون نصب أعينهم سوى خدمة أوطانهم والرقي بشعوبهم ومواطنيهم إلى أعلى درجات الإنسانية.

ـ حق الحصول على المعلومات في المواثيق الدولية وبعض دساتير الدول الديمقراطية :

ظهر حق الحصول على المعلومات على المستوى الدولي في العام 1946 عندما تبنت الجمعية العامة للأمم المتحدة في جلستها الأولى, القرار رقم (59) الذي

نص على "أن حرية الوصول إلى المعلومات حق أساسي للإنسان, وحجر الزاوية لجميع الحريات التي تنادي بها الأمم المتحدة ."

وقد ظهر بعد ذلك في الميثاق العالمي لحقوق الإنسان الصادر عام 1948, والذي نصت المادة (19) منه على مايلي: ـ

"لكل شخص حق التمتع بحرية الرأي والتعبير, ويشمل هذا الحق حريته في إعتناق الآراء دون مضايقة, وفي إلتماس الأنباء والأفكار وتلقيها ونقلها إلى الآخرين بأية وسيلة و دونما إعتبار للحدود. "

وجرى تكريسه في العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية الصادر عام 1966, والذي نصت المادة (19) منه على مايلي: ـ

"1. لكل إنسان الحق في إعتناق الآراء دون مضايقة.

2.لكل إنسان الحق في حرية التعبير, ويشمل هذا الحق حريته في التماس مختلف ضروب المعلومات والأفكار وتلقيها ونقلها إلى الآخرين دون إعتبار للحدود, سواء على شكل مكتوب أو مطبوع أو في قالب فني أو بأي وسيلة أخرى يختارها ."

وقد ظل تناول هذا الحق يتم من خلال التطرق إلى حرية الرأي وحرية التعبير حتى بداية العقد الأخير من القرن العشرين, حيث بدأ التعامل معه كحق مستقل, بل كحق يؤسس للكثير من الحقوق الأساسية الأخرى للإنسان,إذ في عام1993 قامت لجنة الأمم المتحدة لحقوق الإنسان بتأسيس مكتب مقرر اللجنة الخاص التابع للأمم المتحدة والمتعلق بحرية الرأي والتعبير, لإيضاح المحتوى الدقيق للحق في حرية الرأي والتعبير, وتطرق له في تقاريره للسنوات 1997, 1998حيث صّرح مفوض اللجنة أن حق حرية التعبير يتضمن الحق بالحصول على المعلومات التي تحتفظ بها الدولة " بغرض البحث والتسلم ونقل المعلومات التزاماً إيجابياً على

الدول لضمان حق الوصول إلى المعلومات, بخاصة فيما يتعلق بالمعلومات التي تحتفظ بها الحكومة بكافة أشكال أنظمة الحفظ والإسترجاع". وفي تشرين الثاني عام 1999, إجتمعت اللجان الثلاثة المختصة بحرية التعبير, مقرر اللجنة الخاصة بحرية التعبير في الأمم المتحدة, وممثل OSCE الخاص بحرية وسائل الإعلام, ومقرر لجنة حرية التعبير التابع لمنظمة الدول الأمريكية وأصدرت إعلاناً مشتركاً جاء فيه" يكمن في حرية التعبير حق الجمهور بالحصول المفتوح على المعلومات ومعرفة ما تعمله الحكومات بالنيابة عنه, والذي بدونه ستبقى مشاركة الناس في الحكومة مجزأة ." **(الحسن,د.ت:6)** وفي تقريره السنوي للعام 2002, أكَّد مقرر اللجنة الخاص في الأمم المتحدة قلقه بشأن توجه الحكومات والمؤسسات الحكومية نحو منع الناس من الحصول على المعلومات التي من حقهم الحصول عليها .

أما على المستوى الفردي للدول فقد كانت السويد هي الدولة الأولى في العالم التي أصدرت قانوناً يعطي المواطنين الحق في الحصول على المعلومات المودعة لدى الهيئات الحكومية, وذلك بعد إصدارها لقانون الصحافة السويدي عام 1776, الذي أكد الحق الذي كفله الدستور السويدي بأن الحق في الحصول على المعلومات هو حق للجميع وليس للصحافة فحسب .

هذا ويلاحظ مؤخراً تزايد الإعتراف الرسمي بحق الحصول على المعلومات, حيث تبنت العديد من البلدان التي تحولت إلى الديمقراطية دساتير جديدة تعترف بوضوح بهذا الحق, وقامت المحاكم العليا في بلدان أخرى بتفسير الضمانات الدستورية الخاصة بحرية التعبير على أنها تتضمن الحق في حرية الوصول إلى المعلومات, وفي السنوات العشر الأخيرة أصدرت أكثر من أربعين دولة قوانين تتعلق بحق الحصول على المعلومات, كما أن قرابة ثلاثين دولة, هي بصدد إصدار قوانين لضمان ممارسة هذا الحق . (**الحسن, د.ت:** 3).

أما فيما يتعلق بنطاق حرية تداول المعلومات والتعبير عنها في إطار نص المادة (2/19) من العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية, فيرى الأستاذان محمد خليل الموسى ومحمد يوسف علوان أنها تشمل نقل وإنتقال وتداول المعلومات بأية وسيلة من الوسائل, يستوي في ذلك الموضوعات الدينية والفلسفية والسياسية والمواضيع ذات الطابع التجاري والفني والمهني والعلمي والإقتصادي والعسكري, ولا تفترض حرية التعبير مجرد حماية جوهر المعلومة أو الرأي, و إنما تهدف كذلك إلى حماية أسلوب وشكل تداولها وانتشارها والى حماية حق العموم في التماس المعلومة وإستقبالها, وهي تتضمن حرية إعداد المعلومات, ولا تجيز أي قيد مسبق على هذا الإعداد والدعاية للمعلومة, كما يشترط هذا الحق حرية جريان وتدفق وإنتقال المعلومات, بصرف النظر عن وسيلة نقلها, لأن المعلومات يجب أن تنساب بشكل عفوي وطبيعي, دون أي تدخل من جانب الدولة ودون إيلاء أي إعتبار للحدود, حيث تلتزم الدول بموجب القانون الدولي لحقوق الإنسان بالتزامين إزاء حرية التعبير هما -:

أ. التزام سلبي بالامتناع عن التدخل في تلقي المعلومات ونقلها, والتزام إيجابي بضمان حرية انتقال المعلومات وتداولها بصرف النظر عن الحدود وعن وسائل إنتقالها .

ب. والتزام بضمان احترام حرية التعبير وحرية تداول المعلومات في العلاقات الخاصة فيما بين الأشخاص العاديين أنفسهم, لأن حرية التعبير لا تقتصر على العلاقات العامة بين الأشخاص العاديين والسلطات العامة . (**الموسى وعلوان,** 2007: 279 ـ 280).

ـ القيود المشروعة على حرية التعبير وإنتقال المعلومات

تعترف الإتفاقيات الدولية لحقوق الإنسان بعدد من القيود و الإستثناءات التي ترد على الحق في حرية التعبير وتداول المعلومات, ولكنها تشترط أن تكون

هذه القيود محددة بنصوص قانونية صادرة عن سلطات تشريعية مختصة, في بلدان يُفترض فيها أن السلطة التشريعية فيها تمثل إرادة الشعب تمثيلاً حقيقياً, وبالتالي تكون هذه النصوص مكرسة لهذا الحق الذي تضمنته معظم الدساتير الحديثة, لا أن تسلب هذه القوانين بالشمال ما قدمته دساتير بلدانها باليمين, كما هو حادث في الكثير من دول العالم النامي, التي يتولى مهندسو القوانين ومبدعوها إفراغ الحقوق الدستورية من أي مضمون حقيقي لها, كما تشترط هذه الإتفاقيات أن تكون تلك القيود والإستثناءات ضرورية لأغراض محددة على سبيل الحصر وهي: إحترام حقوق الآخرين وسمعتهم وحماية الأمن الوطني أو النظام العام أو الآداب العامة, و أهم هذه القيود هو إحترام حقوق الآخرين وسمعتهم, وأما حماية الأمن الوطني أو النظام العام الذي يتضمن الأمن العام والسكينة العامة و الصحة العامة, و الآداب العامة, فإنها مفاهيم قد تختلف من دولة لأخرى, وتتنافس الحكومات في دول العالم النامي في إساءة إستعمال سلطاتها في هذا المجال, وفي توسيع مدلولات هذه المصطلحات لتُدخل فيها ما قد لا يكون له أي علاقة بمصلحة المجتمع, اللهم إلا الحفاظ على إمتيازات الحكام, والإستئثار بالثروة والسلطة, ومنع مواطنيهم من المشاركة في صنع القرار الخاص ببلدانهم ورسم مستقبلهم, ومن الواضح أن هذا الحق وغيره من حقوق الإنسان التي تضمنتها المواثيق الدولية لحقوق الإنسان, لا يمكن ممارستها خلافاً لمقاصد الأمم المتحدة, وفي ضوء هذا المبدأ يمكن الإشارة إلى أن القيود التي ترد على الحق في حرية التعبير وتداول المعلومات هي -:

أ. الدعاية إلى الحرب والكراهية العنصرية أو القومية أو الدينية, وفقاً لنص المادة (20) من العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية, كما أن المادة (4) من الإتفاقية الدولية للقضاء على كافة أشكال التمييز العنصري تلزم الدول الأطراف بإدانة جميع أشكال الدعاية القائمة على أفكار ونظريات التفوق

العرقي أو اللون أو الأصل, وتفرض عقوبات على نشر هذه الأفكار والنظريات .

ب.الحروب والنزاعات المسلحة و إعلان حالة الطوارئ العامة, حيث تجيز الصكوك الدولية لحقوق الإنسان تعطيل عدد من الحقوق المحمية بموجبها أو إيقاف العمل بها في أوقات الحروب والنزاعات المسلحة وأثناء إعلان حالة الطوارئ العامة, شريطة الإعلان عن حالة الطوارئ العامة, وإخطار الهيئات الدولية بذلك, وهو تعطيل يكون محكوماً بمبدأ التناسب وبمشروعية الهدف الذي يجري التعطيل لخدمته .

ج. الأمن الوطني والنظام العام, حيث تقوم الدولة بحبس المعلومات ومنع نشرها حماية للأمن القومي أو النظام العام, حتى بدون إعلان الحرب أو اعلان حالة الطوارئ العامة, وقد تسيء الدول إستخدام هذا الإستثناء الذي يقع ضمن الهامش المتروك لتقدير الدولة المعنية, ولكنها تقع تحت رقابة الهيئات الدولية التي تَنْصبُّ على مشروعية الغاية ومدى تناسبها مع الإجراء المتخذ, ومن التطبيقات المعتادة لهذا الإستثناء منع نشر معلومات عسكرية تخص قدرات الدولة وأسلحتها وخططها العسكرية.

أما فيما يتعلق بالنظام العام والآداب العامة, فإن تعبير النظام العام يشمل الأمن العام والصحة العامة والسكينة العامة (**عبد الوهاب,** 2002: 235 ـ 237), أما فيما يتعلق بالآداب العامة فإنها تختلف بإختلاف الدول وبإختلاف ثقافاتها ومرجعياتها التشريعية والدينية, ومن تطبيقات هذا الإستثناء مراقبة أشرطة الفيديو والأفلام السينمائية حماية لأخلاق الأطفال والمراهقين .

د.إحترام حقوق الآخرين وحرياتهم, ويقوم هذا الإستثناء على أن حريتك تنتهي عندما تبدأ حرية الغير, ونظراً لتكامل حقوق الإنسان وعدم قابليتها للتجزئة, فإنه لا يجوز ممارسة حق على حساب حق لشخص

آخر, ومن أفضل الأمثلة على هذا الإستثناء, التنازع الذي قد ينشأ عن الحق في حرية التعبير وحق الإنسان الآخر بالخصوصية, وقد أقرت إتفاقية الدول الأمريكية لحقوق الإنسان في المادة رقم (14) حق الرد حين أكّدت على أن " لكل من تأذى من جراء أقوال أو افكار غير دقيقة أو جارحة نشرتها على الجمهور وسيلة إتصال ينظمها القانون, حق الرد أو إجراء تصحيح, مستخدماً وسيلة الإتصال ذاتها بالشروط التي يحددها القانون ." (**موسى وعلوان**, 2007: 285).

وهكذا نرى أن القيود التي يجيزها القانون الدولي لحقوق الإنسان على هذا الحق واسعة جداً, مما يجعل يد الدول طليقة في تطبيق هذا الحق بما يتفق وقناعاتها الأيديولوجية أو مع مصالحها ورؤاها الذاتية, على حساب مقتضيات العدل والإنصاف التي تدور حقوق الإنسان معها وجوداً وعدماً.

الفصل الثالث

خصائص وأبعاد مجتمع المعلومات

1. مجتمع المعلومات.

- خصائص المعلومات.
- مفهوم مجتمع المعلومات.
- خصائص مجتمع المعلومات.
- أبعاد مجتمع المعلومات.

2. المعلومات كمورد وطني.

3. ملامح التغيير في الاقتصاد وفي نوع القوى العاملة.

4. التربية والتعليم ومجتمع المعلومات.

الفصل الثالث

خصائص وأبعاد مجتمع المعلومات

1- مجتمع المعلومات

(1) خصائص المعلومات

يتسم عصرنا الحاضر بتفجر المعرفة بشكل هائل, و ما واكب ذلك من تطور في تقنية المعلومات التي سهلت الحصول على كميات كبيرة من المعلومات في وقت قصير, و صارت مشكلة بعض المنظمات عدم مقدرتها على توظيف المعلومات التي زادت عن الحد الذي يفوق احتياجاتها أحيانا و يحدث ذلك في غياب تصنيف المعلومات و الاستفادة منها و عدم تحديد المعلومات التي تحتاجها المنظمة ومتخذو القرارات, وعليه يؤكد بعض كتاب الإدارة أنه أصبح هناك ما يسمى بتخمة في كميات المعلومات لدى متخذي القرارات و التي تؤثر سلبا في اتخاذ القرارات, و يحدث ذلك بسبب طلب المزيد من المعلومات من قبل متخذي القرارات بحجة أن المعلومات لديهم غير كافية, فتأتي المعلومات لتلبية تلك الطلبات في كثير من الأحيان غير واضحة مثل الأولى, وأحيانا أخرى تفوقها في الغموض, وهنا يجد متخذو القرارات أنفسهم في دائرة مغلقة من المعلومات غير الواضحة, وتتزايد مخاطر التضليل المعلوماتي بسبب عامل نفسي أساسي و هو أنه كلما زادت كمية المعلومات زادت ثقة متخذي القرارات فيها (**دومند**, 1991).إذ ليس المهم كمية البيانات, ولكن المهم حداثة هذه البيانات, وشموليتها, وصحتها؛ لأن المعلومات القديمة, أو المنقوصة, أو المشوهة, أو أنصاف الحقائق, الذي يعتمد عليها في صناعة القرار تؤدي إلى صناعة قرار ضال أو غير حكيم وقد يضر بمصلحة المؤسسة بشكل كبير (**المغربي, وآخرون**,1995).

يرى كل من كلاوس Klaus وأنطوني ديبوزي Anthopny أننا لكي نكتشف طبيعة المعلومات والعمليات التي نتعرض لها كظواهر علينا أن نطرح سؤالين:

1- هل تمثل المعلومات ظاهرة كونية Universal أساسية مناظرة لكل من المادة Matter والطاقة Energy.

2- هل تعتمد جميع العمليات التي تتعرض لها المعلومات على ظواهر أساسية وهل هذه العمليات مجرد أشكال مختلفة لبعض العلاقات الأساسية.

وقد تبين من تحليلاتهما أن الإجابة عن هذين السؤالين بالإيجاب ومن ثم كان لزاماً التمييز بين المعلومات والعمليات التي تتعرض لها ظاهرة كونية أساسية. وتتجلى الطاقة في العديد من الصور المختلفة كالحرارة والطاقة الكهربائية والطاقة الكيميائية

هناك بعض محاولات البحث عن خصائص عامة للمعلومات يمكن أن نوجز هذه المحاولات كما يلي:

1. أنه من الممكن النظر إلى المعلومات باعتبارها أقرب للترادف مع الحقائق.
2. أن للمعلومات تأثيراً تحويلياً أو تدعيمياً على ما يعرفه الإنسان أو ما يعتقد انه يعرفه.
3. إن المعلومات تستخدم كعامل مساعد في اتخاذ القرارات.
4. أن المعلومات هي حرية الاختيار التي يتمتع بها الإنسان عن طريق انتقاء أحدى الرسائل.
5. إن المعلومات عنصر ضروري من شيء ما عندما نواجه موقف اختيار.
6. إن المعلومات هي المادة الخام التي تستخلص منها المعرفة.
7. إن المعلومات لا نتلقاها فقط وإنما نتبادلها مع من يحيطون بنا.

(2) مفهوم مجتمع المعلومات

إن المقصود بمجتمع المعلومات, وفي البداية لا بد من الإشارة إلى أن هذا المفهوم ما زال غير واضح بشكل تام, وأن هناك العديد من التعريفات لمجتمع المعلومات, وقد أورد (**عبد الهادي, 1999**) بعض التعريفات لمجتمع المعلومات منها, "إنه مفهوم يرى التحول من مجتمع صناعي إلى مجتمع حيث المعلومات ـ في أكثر أشكالها اتساعا وتنوعاـ هي القوة الدافعة والمسيطرة", ومما أورده أيضا " إنه المجتمع الذي ينشغل معظم أفراده بإنتاج المعلومات أو جمعها أو إختزانها أو معالجتها أو توزيعها", ومن هذه التعريفات كذلك" أن مجتمع المعلومات هو المجتمع الذي يعتمد في تطوره بصفة رئيسة على المعلومات والحاسبات الآلية وشبكات الاتصال, أي أنه يعتمد على التقنية الفكرية, تلك التي تضم سلعاً وخدمات جديدة مع التزايد المستمر للقوة العاملة بالمعلومات التي تقوم بإنتاج وتجهيز ومعالجة ونشر وتوزيع وتسويق هذه السلع والخدمات", وأخيرا فإن مجتمع المعلومات هو "المجتمع الذي تستخدم فيه المعلومات بكثافة كوجه للحياة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والسياسية, أو أنه المجتمع الذي يعتمد أساسا على المعلومات الوفيرة كمورد استثماري, وكسلعة إستراتيجية, وكخدمة, وكمصدر للدخل القومي, وكمجال للقوى العاملة ."

(3) خصائص مجتمع المعلومات

لمجتمع المعلومات مقومات عديدة منها أنه يتميز بما يلي :

1. إعداد القوى العاملة النشطة اقتصاديا في الأنشطة المعلوماتية, إذ يصل عددها في بعض الدول المتقدمة إلى أكثر من50% من مجموع القوى العاملة, أي أكثر من مجموع القوة العاملة في المجالات الاقتصادية التقليدية وهي الزراعة والصناعة والخدمات, ويحتل قطاع التعليم موقع رأس الحربة في هذا المجتمع المعلوماتي, إلى جانب قطاعات البحوث والتنمية, والإتصالات والإعلام, والحاسبات والآلات, وخدمات المعلومات (**بدر,2000**) .

ومن خصائص مجتمع المعلومات أيضا كما جاء في (**عبد الهادي**,1999)

2 . إستخدام المعلومات كمورد إقتصادي, حيث تعمل المؤسسات والشركات على استخدام المعلومات والإنتفاع بها في زيادة كفاءتها, وفي تنمية التجديد والإبتكار, وفي زيادة فعاليتها ووضعها التنافسي من خلال تحسين نوعية البضائع والخدمات التي تقدمها, وهناك إتجاه نحو إنشاء شركات معلومات تضيف كميات من القيمة, ومن ثم تحسن الإقتصاد الكلي للدولة .

3 . الإستخدام المتنامي للمعلومات بين الجمهور العام, فالناس يستخدمون المعلومات بشكل مكثف في أنشطتهم كمستهلكين, وهم يستخدمون المعلومات أيضاً كمواطنين لممارسة حقوقهم ومسؤولياتهم, هذا فضلاً عن إنشاء نظم المعلومات التي تعمل على إتاحة التعليم والثقافة لكافة أفراد المجتمع .

4 . ظهور قطاع المعلومات كقطاع مهم من قطاعات الإقتصاد, إذ يضيف علماء الإقتصاد من الستينيات إلى قطاعات الإقتصاد الثلاثة الزراعة والصناعة والخدمات, قطاعا رابعاً هو قطاع المعلومات, حيث أصبح إنتاج المعلومات وتجهيزها وتوزيعها نشاطاً اقتصادياً رئيسياً في العديد من دول العالم .

(4) **أبعاد مجتمع المعلومات**

أ ـ إن مجتمع المعلومات هو حقيقة اقتصادية وليس تجريداً فكرياً, وهذا يعني إمكانية قياس اقتصاديات المعلومات بصورة واضحة مثل أي نتاج محسوس.

ب ـ إن الإبتكارات الجديدة في حقل الاتصالات وتكنولوجيا الحواسيب هي التي تعكس قنوات الإتصال بين أفراد المجتمع في المستقبل, وسوف تؤدي إلى تنامي سرعة التحول عن طريق انهيار المعلومات التي تعرف بأنها الوقت الذي تستغرقه المعلومات في قناة الاتصال.

ج ـ إن التطور التكنولوجي يمر بثلاث مراحل تحقق هضمه واستيعابه وهي:

أولاً :إن التكنولوجيا الجديدة تتبع خط المقاومة الدنيا.

ثانياً: يجري استخدام التكنولوجيا لتحصيل تكنولوجيا سابقة.

ثالثاً: تبدأ اتجاهات واستخدامات جديدة بالظهور نتيجة للتكنولوجيا.

د ـ إن تكنولوجيا العصر المعلوماتي ليست قطاعاً يبحث في المطلق, أي ليس معزولاً عن تأثيرات قطاعات أخرى بل أن نجاحها أو فشلها مرتبطان بطريقة استجابتنا لها, وسواء أكان أحدنا يعمل في مجال يتطلب الحاسوب أم لا فإن عليه استيعاب هذه التقنية العامة لها في ظل التطور العلمي والتقني الذي تشهده حياتنا المعاصرة.

إن المجتمع مابعد الصناعي ومجتمع المعلومات المعاصر هو الذي يعتمد في تطوره بشكل رئيس على المعلومات والحواسيب وشبكات الاتصال المختلفة, وسيتحول الاقتصاد العالمي المبني على الطاقة والمادة إلى إقتصاد يعتمد على المعلومات والمعرفة وأن هذا القطاع يشمل المهن والوظائف التي يقوم أصحابها بإنتاج أو خلق أو تجهير أو معالجة وتوزيع وبث المعلومات كما يرى العالم ماكلوب,

خمسة أقسام رئيسة لصناعة المعرفة وهي (التعليم, البحوث والتنمية, وسائل الإعلام والاتصال, آلات المعلومات, خدمات المعلومات), فضلاً عن ذلك فإن التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات الجديدة التي تعتمد على الإلكترونيات الدقيقة والموجهة نجو الربط بين مختلف الحواسيب والاتصالات سيؤدي إلي التسريع في تطور إقتصاديات المعلومات, وسيظل قطاع المعلومات هو البارز في المجتمعات الصناعية المتقدمة, وستبقى هذه الدول هي المتحكمة في صناعة المعلومات وتشغيلها وإختزانها وإسترجاعها وبثها للمستفيدين, وتحقيق الإستثمار الأمثل لها بعد أن أصبحت صناعة المعلومات صناعة قائمة بذاتها في مثل هذه الدول,هي صناعة الـ 52 بليون دولار في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات, والخمسين بليوناً في العقود التالية, وبذلك ستزداد الهوة بين إمكانات الدول النامية والدول الصناعية في إنتاج المعلومات ونشرها لفقر الدولة النامية بالمعلومات, وضعف البنى الوطنية للمعلومات, وافتقارها إلى الطاقات البشرية المؤهلة في التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة, وعدم وجود نظم معلومات وطنية وقومية كفؤة وفعالة تحقق الإفادة القصوى من هذه الثروة الحيوية واستثمارها لصالح التطور الحضاري والتنمية الشاملة في هذه البلدان.

2ـ المعلومات مورد من الموارد الوطنية:

يخطئ القائلون بأننا نعيش اليوم عصر المعلومات ولا نرى ما إذا كان هؤلاء على بينة من أساس قولهم ومغزاه فإذا كنا نسمي عصرنا هذا بعصر المعلومات فبم نسمي ما قبله وما بعده, وإذا كانت المعلومات مرتبطة بجميع أوجه النشاط البشري فهل عاش الإنسان يوماً بلا معلومات, لقد ارتبطت المعلومات بالإنسان منذ أن وطأت قدماه على الأرض إلى أن وطأت على المريخ, كما إرتبطت بالإنسان منذ أن بدأ يعي العالم من حوله ولولا إعتماد الإنسان على المعلومات لما بنى حضارته وإذا كان عصرنا هو عصر المعلومات فعلاً فلماذا تقدم من تقدم وتخلف من تخلف وربما

كان هؤلاء القائلون بأننا نعيش عصر المعلومات ومفتونين ببعض المظاهر العصرية المصاحبة لقضية المعلومات والمتمثلة فيما يسمى بفيضان المعلومات أو تفجر المعلومات وإستخدام التقنيات الحديثة كالمصغرات الفيلمية وأشعة الليزر والاتصالات بعيدة المدى والحاسبات الالكترونية وذلك في انتاج المعلومات وإستنساخ هذه المعلومات ونقلها وتجميعها وتنظيمها وإختزانها وتجهيزها واسترجاعها وتيسير سبل الإفادة منها من خلال بثها ونشرها على المستفيدين.

وعلى ذلك فإن المعلومات سلاح العصر, ويمكن أن نقول أن المعلومات مورد أساسي في أي نشاط بشري أياً كانت طبيعة هذا النشاط وأياً كان مجاله فالمعلومات عنصر أساسي في علاقة الإنسان بخالقه وعلاقة الإنسان بمجتمعه وبيئته وعلاقة المجتمعات ببعضها البعض في السياسة والاقتصاد وإدارة المصالح.

ولا مبالغة في القول بأن إستثمار مورد المعلومات هو معيار التمييز الآن بين المجتمعات الغنية المتقدمة من جهة والفقيرة المتخلفة من جهة أخرى ولا مجال للقول بوجود مجتمعات تفتقر إلى المعلومات وأخرى متخمة بالمعلومات وإنما يمكن القول بأن هناك مجتمعات نجحت في إستثمار ثروة المعلومات وأخرى لم تستثمر هذه الثروة كما ينبغي وإذا نظرنا إلى المعلومات كمورد من موارد الدولة نجد أن هذا المورد يتمتع بمزايا لا تتوافر لغيره من الموارد فالمعلومات عماد أي نشاط بشري وحياة الإنسان على المستويين الخاص والعام تمارس الإدارة بأوسع معانيها أو قل سلسلة متصلة من القرارات والمعلومات وهي الفيصل بين الإدارة بالتجربة والخطأ والإدارة بالمخاطرة المحسوبة والإنسان في ممارسته لحياته على إختلاف المستويات وتنوع المجالات لا يعتمد على المعلومات المتوافرة فحسب وإنما يضيف إلى رصيد هذه المعلومات وربما يعيد النظر في بعض مكونات هذا الرصيد وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن المعلومات مورد لا ينضب وإنما يتجدد وينمو تلقائياً بقدر ما يستخدم.

والمعلومات مورد لا يمكن بدونه إستثمار أي مورد أخر فقدرة الإنسان على إستثمار موارده المادية والبشرية رهينة بقدرته على إستثمار المعلومات وإذا كان الإنسان يستثمر الآن موارد الطاقة الحرارية والطاقة الكهربائية والطاقة الشمسية وغير ذلك من مصادر الطاقة فإن ذلك لم يتحقق إلا باستثمار ما توافر لديه من معلومات حول خصائص هذه الموارد وسبل الإفادة منها.

هذا وقد برزت المعلومات كسلعة إستراتيجية فيما يسمى بحوار الشمال الغني المتقدم والجنوب الفقير المتخلف يعرضها الشمال مقابل الموارد الطبيعية المتوافرة في الجنوب ونود أن نؤكد في ختام هذا التناول أن الخروج من دائرة التخلف واللحاق بركب التقدم رهين بالحرص على توفير مقومات إستثمار ثروة المعلومات ولن يتحقق ذلك إلا بإلاهتمام بقضية المعلومات بجوانبها النظرية والتطبيقية.

3 ـ ملامح التغيير في الاقتصاد, وفي نوعية القوة العاملة

إذا كان النظام التربوي مسؤولا عن إعداد الطلاب ليكونوا أعضاء فاعلين في الاقتصاد العالمي, فيجب أن يؤخذ بالحسبان طبيعة الاقتصاد الذي سيتعايشون معه, ففي أكتوبر 1998 نشر الاتحاد العالمي لتقنية وخدمة المعلومات تقريرا بعنوان "الكوكب الرقمي, اقتصاد المعلومات العالمي " Digital Planet, the Global Information Technology, قدمت فيه نظرة واسعة للمستويات الحالية لإنفاق المستهلكين في مجال تقنية وخدمات المعلومات, ومن بعض نتائج الدراسة ما يلي:

(Molebash, 1999)

ـ كانت تقنية وخدمات المعلومات مسؤولة عن 1.8 بليون دولار أمريكي في عام 1997 .

- كان نمو الإنفاق في تقنية وخدمات المعلومات عام 1997 أكبر بنسبة 40 % منه في عام 1992 .

- ينمو الإنفاق في مجال تقنية وخدمات المعلومات بنسبة 27% أسرع من كل الناتج القومي الإجمالي على مستوى العالم .
- الإنفاق في تقنية وخدمات المعلومات هو المسرع والمحفّز والمضاعف الأساسي لعدد كبير من المقاييس الاجتماعية والاقتصادية بما فيها نمو الشركات والوظائف .
- أضيف ما معدله 7200 شركة دافعة للضرائب في مجال تقنية وخدمات المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية في كل سنة خلال الخمس سنوات الماضية
- تم إضافة 380000 وظيفة في مجال الخدمات والبرمجيات في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الخمس سنوات الماضية .

وقد أشار (Tapscott) إلى أن 60 % من العمالة الأمريكية _ وقد يكون الرقم أقرب الآن إلى _% 70تعمل في المجال المعرفي, وأن 80 % من الوظائف الجديدة هي في القطاع المعلوماتي(Tapscott 1997), بينما يصل عدد العاملين في القطاع الصناعي إلى حوالي 20% وفي قطاع الخدمات أقل من 30%, ويعطي الرسم البياني رقم (1) مقارنة للتغير في نسب القوة العاملة في القطاعات الاقتصادية المختلفة. (عبد الهادي, 1999)

1. **خصائص القوة العاملة في القرن الحادي والعشرين.**

ما يمكن أن يتوقعه سوق العمل من القوة العاملة في عصر إقتصاد المعرفة هو بالطبع شيء يختلف بحسب كل شركة أو مجال عمل, ولكن يمكن استنتاج أن سوق العمل يتوقع الخصائص الأساسية التالية في الموظفين :

- القدرة على التقاط المعلومات وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام .
- القدرة على التكيف والتعلم بسرعة, وإمتلاك المهارات اللازمة لذلك.

- إتقان التعامل مع تقنية المعلومات والتقنية المعتمدة على الحاسب وتطبيقاتها في مجال العمل .
-القدرة على التعاون والعمل ضمن فريق, وإتقان مهارات الإتصال اللفظية والكتابية والإفتراضية.
-إمتلاك مهارات إضافية مميزة تختلف عن المهارات تقليدية في الأعمال الروتينية التي أصبحت أنظمة الأتمتة تقوم بها .
-إتقان أكثر من لغة حتى يمكن العمل في بيئة عمل عالمية .
-إتقان العمل خارج حدود الزمان والمكان والقدرة على إدارة العمل سواء كان ذلك في بيئات عمل تقليدية أو بيئات افتراضية .
- القدرة على تحديد الحاجات والرغبات الفريدة الخاصة بالمستهلكين الأفراد أو المؤسسات والهيئات, فلم تعد المنتجات ذات المواصفات المعيارية الموحدة تناسب الجميع .
- القدرة على التحرك بسرعة, والتغير بسرعة, والإحساس بضرورة الإستعجال في متابعة التغيرات وتلبية حاجات المستهلكين .

4 ـ التربية والتعليم ومجتمع المعلومات

إن النقلة المجتمعية التي ستحدثها تقنية المعلومات, ما هي في جوهرها إلا نقلة تربوية في المقام الأول, فعندما تتوارى أهمية المصادر الطبيعية والمادية تبرز المعرفة كأهم مصادر القوة, وتصبح عملية تنمية الموارد البشرية _ التي تنتج المعرفة وتوظفها_ هي العامل الحاسم في تحديد مستقبل المجتمع, وهكذا تتداخل التنمية و التربية إلى حد يصل إلى شبه الترادف, وأصبح الاستثمار في مجال التربية هو أكثر الاستثمارات عائدا, بعد أن تبوأت "صناعة البشر" قمة الهرم بصفتها أهم الصناعات في عصر المعلومات (**علي, نبيل**,1994 , 381).

لقد تميز التعليم في العصر الصناعي بالتركيز على وسائل الانتقال, أي أن المتعلم يجب أن يأخذ في حسابه وسيلة الانتقال المادية للمصادر التعليمية الأساسية, ونظرا للتكاليف العالية للانتقال كان التعليم مقيدا بالمنطقة الجغرافية, أي أن الطلاب يحرصون على الالتحاق بمدرسة الحي الذي يعيشون فيه, وبالمقابل فإن التعليم في عصر المعلومات يركز على الاتصالات, فيمكن للمتعلم الوصول إلى مصادر التعلم المنتجة والمنتشرة وطنياً وعالمياً وأصبح الكتاب التقليدي متزامنا مع المقرر الافتراضي, وقاعة الدرس الإفتراضية, والمدرسة الإفتراضية, كما أن التعليم يعتمد في عصر المعلومات على رأس المال المعلوماتي, كمصادر التعلم بما في ذلك التعلم الذاتي, الذي يتحقق من خلال الإنترنت والطريق السريع للمعلومات والملتيميديا. (**بدر,** 2000).

والسؤال هو: هل تستطيع المؤسسات التربوية القائمة أن تُعد نوعاً من العاملين يستطيع أن ينخرط في الاقتصاد الجديد, وأن يقيم لنفسه مستقبلا آمنا وذا معنى في القرن الحادي والعشرين؟.

تواجه مؤسسات التعليم العامة تحديات كبيرة من عدة إتجاهات, سببها منافسون جدد, وتقنيات حديثة, واتجاهات جديدة, ويتطلع رجال الأعمال إلى العوائد المالية الكبيرة في سوق التعليم, على سبيل المثال يساوي سوق التعليم في الولايات المتحدة 600 بليون دولار أمريكي(Galbreath, 1999) , وقد تأتي المنافسة أيضا من شعور أصحاب العمل بعدم قدرة التعليم العام على تلبية متطلبات سوق العمل التي تتطور بشكل سريع, ومن عدم ملائمة البيئة التعليمية المقيدة بحدود الزمان والمكان لحاجات القوة العاملة التي تسعى للتطور المستمر للحفاظ على قدرتها على مواكبة التغيرات السريعة, هذا كله يفترض صورتين للتعليم في المستقبل: الأولى تتمثل في التعليم المنزلي, والثانية: التعليم في مكان

العمل, ويلاحظ في هذا المجال التزايد المستمر في الجامعات التي تتيح الدراسة المنزلية .

وبغض النظر عن المكان الذي سيتعلم فيه طلاب المستقبل فعلى مؤسسات التعليم التي تقوم بإمداد سوق العمل بالطاقات البشرية, أن تحدد وتقيم بشكل دقيق أنواع المهارات المطلوبة لإستيعاب الاقتصاد الجديد والنجاح فيه, وأن تحدد إستخدامات التقنية المعتمدة على الحاسب التي يحتاج الأفراد إلى إتقانها .

فهذه التحديات تتطلب مهنيين مؤهلين تأهيلاً عالياً ليس فقط من زاوية فهم وإستيعاب المبادئ التي تحكم العمل المعلوماتي ولكن أيضاً من زاوية إمتلاك المهارات الفنية المطلوبة لإستغلال كافة إمكانات التقنية, وهنا يأتي دور التعليم العام والتعليم والتدريب المهني والتعلم المستمر. **(عبد الهادي, 1999)**

ـ الربط بين تقنيات الحاسب ومهارات المستقبل:

لإعداد الطلاب لعصر إقتصاد المعرفة كما أن التقنيات المعتمدة على الحاسب Computer-Based Technologies أدوات في غاية الأهمية لتحسين التعليم, فإنها لا تقل أهمية من حيث كونها موضوعاً يتضمن الكثير من الخبرات والمهارات التي ينبغي أن يتمثلها الطلاب, فكما أنهم يحتاجون هذه التقنيات ليتعلموا من خلالها, فإنهم يحتاجون أيضا أن يتعلموا كيف يستخدموا هذه التقنيات ويتعاملوا معها ليستطيعوا البقاء في عالم إقتصاد المعرفة على المستويين الشخصي والمهني, ويحتاج الطلاب إلى أن يحسنوا التعامل مع التقنية بأريحية في حياتهم اليومية, بغض النظر عن المهنة التي يختارونها ولكن ما هو المنحى الذي يمكن أن تأخذ به مدارسنا لتحقيق هذا الرابط؟.

في البداية لا بد من التأكيد على أن إستخدام التقنيات الحديثة في التعليم حاجة أساسية لا يمكن تجاهلها, ويحب ألّا نتوقف كثيرا عند الجدل التقليدي حول ما إذا كانت التقنيات المعتمدة على الحاسب تعلم أم لا! ففي عالم بهذا المستوى من

التعقيد التقني, تعدّ التقنية أساسية للبقاء في العمل, ولا تقل عن ذلك أهمية في البيت, وإننا نصنع خيرا بطلابنا إذا تركناهم يتعاملون مع التقنية في سنوات تعليمهم الرسمية ويستخدمونها, فهم في حاجة لتعلم التقنيات الحديثة المختلفة واستخدامها1999 (Galbreathe, , ويذهب (Kearsley, G., 1998)إلى أن انشغال المهتمين بتقنيات التعليم بدراسة تأثير التقنيات على تحسين التعلم, (ونتائجها التي لا تدعم في الغالب وجود تأثير على تحسين التعلم), قد صرفنا بدرجة كبيرة عن التعليم الفعال, ويضيف أنه من المرغوب فيه أن يتعلم الناس استخدام الحاسبات كأدوات, ولكن الأهم هو أن يتعلم الناس كيف يفكرون وكيف يحلون المشكلات ويتخذون القرارات بإستخدام تلك الأدوات .

في عام 1996 أجرت الجمعية الأمريكية لمديري المدارس دراسة لإستطلاع مستقبل التربية وكان ملخص هذه النتائج :(Molebash, 1999)

- يحتاج الطلاب لأن يتزودوا بمهارات الوصول لمدى واسع من المعلومات المتوافرة من خلال التقنية المتقدمة, وأن يكونوا قادرين على معالجة هذه المعلومات .
- يجب أن يعلم الطلاب كيف يستخدمون الحاسبات وأن يكونوا على ألفة بالأنواع المختلفة من التقنية .
- يجب أن تدمج المدرسة تقنيات السوق, وأن تتأكد من أن التقنيات التي تظهر حديثاً مدمجة في برنامج المدرسة .

وتقنية عصر المعلومات تشمل مدى واسعاً ومعقداً من التقنية خصوصا تلك المتصلة "بالهيبرتكست "والوسائط المتعددة الرقمية التفاعلية, وهذه وتلك لها أهميتها بالنسبة لتطور العملية التعليمية والتعلم والإبداع وحل المشكلات, وليس مجرد إعتبارها أدوات مكملة للعملية التعليمية (**بدر**, 2000).

لقد أصبحت التقنية لغة عصر المعرفة,, وهي تستلزم تعلم مهارات العمل في فريق و مهارات العمل التعاوني, حتى يكون الفرد قادراً على أداء عمله في عصر ينتشر فيه الموظفون في أنحاء العالم, كما تتطلب أيضا اكتساب القدرة على التعلم, والتعامل مع العديد من التقنيات المعتمدة على الحاسب واستخدامها, وكذلك القدرة على العمل في بيئات متباينة, حقيقية وافتراضية, والقدرة على نقل المهارات والمعرفة إلى العديد من المناطق والمواقع المعنية .

كما يجب أن تركز البيئة التعلّمية على تعليم مهارات وأساليب التعامل والنجاح في بيئات غير معروفة وغير مستقرة وغير متنبئ بها, فليس في عصر المعرفة شيء مستقر وثابت, وخصوصا في مجال الأعمال, ويجب أن يتعلم الطلاب مهارات توظيف المستجدات في حل المشكلات الجديدة, وإذا كان متوقعا من الطلاب أن يعملوا في فريق, فإننا نحتاج تركيزا أكبر على مشاريع الفرق والمجموعات, وعلى المنحى ثنائي الإتجاهات في التعليم, من المعلم إلى طالب ومن الطالب إلى المعلم ومن الطالب إلى طالب, حيث أن هذا هو التعلم الذي سيسود في القرن الحادي والعشرين, وأخيراً فإن اتجاهات ومناحي جديدة في البيئة التعلّمية سوف تقرر المهارات اللازمة للعامل في عصر المعرفة .

وسيساعد إستخدام هذه التقنيات خلال المواد المختلفة وفي مواقف تعليمية متنوعة على تحسين وتطوير المهارات الأساسية في الاتصال اللفظي والكتابي, وحل المشكلات, والوصول للمعلومات وإدارتها, وصنع القرارات, والتعاون, وعمل الفريق, والإنتاج المرئي, والتعامل مع العديد من التقنيات المختلفة واستخدامها. (Galbreath, 1999)

واضح أننا اليوم نغرق في بحر من المعلومات, وإذا كان على الطالب أن يتعلم كيف يتعامل مع التدفق الكبير للمعلومات خلال سنوات عملهم, فإنهم يحتاجون

لأن يتعلموا كيف يجدون المعلومات وينظموها, ويديروها ويحولوها إلى معرفة وقرارات .

ويعطي عالم الأعمال اليوم اهتماما كبيرا لرأس المال الفكري (القدرات غير المحسوسة لدى الموظفين من مثل المهارات, والمعرفة, والخبرة, وهي مكونات أساسية للنجاح في اقتصاد المعرفة), حيث إن المنتجات المادية أصبحت أقل أهمية من حيث المزايا التنافسية, وأصبحت المعرفة الفردية والمؤسسية عند الموظفين أساسية للبقاء, وهذا هو سبب الارتفاع الكبير في إقتصاد الخدمات, ولكن القضية هي كيف يؤتى برأس المال الفكري وكيف ينظم ويقاس؟ إن هذا الموضوع يعد تحدياً رئيساً للأعمال الناجحة في القرن الحادي والعشرين, ويحتاج الطلاب إلى تعلم كيف يعالجون هذا الموضوع .

الفصل الرابع

نظرية القرارات الادارية

أولاً: المفاهيم الأساسية في القرارات الادارية

1 ـ مفهوم القرار الاداري

2 ـ اتخاذ القرار والعملية الادارية

3 ـ العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الاداري

4ـ صفات عملية اتخاذ القرار الاداري

ثانياً: نظرية القرارات الادارية

1 ـ مقدمة في نظرية القرارات الادارية

2 ـ تطور نظرية القرارات الادارية

الفصل الرابع

نظرية القرارات الادارية

المقدمة

أصبحت الإدارة في العصر الحديث من أهم النشاطات في المؤسسة, بل أصبحت الأساس التي تقوم عليه هذه الأنشطة, ولقد بدأت أهميتها وظهرت خطورتها بعد التطورات الحديثة التي وقعت في مجال الانتاج والتوزيع والنقل والتمويل, ولهذا أصبحت تتطلب مزيداً من المبادئ العلمية ومزيداً من المهارات والقدرات الجديدة.

يقول "هربرت سايمون" إن صناعة القرار هي قلب الإدارة ويعد عملية إتخاذ القرار الاداري جوهر العملية الادارية, ومحور نشاط الوظيفة الادارية, ووظيفة الرجل الاداري, وتعتبر عملية إختيار حكيمة لاستراتيجية او لاجراء او الحل, وهي عملية منظمة ورشيدة وبعيدة عن العواطف والأمزجة والرغبات, وتعتمد على الدراسة والتفكير الموضوعي, وإستخدام الطرائق والوسائل والأساليب العلمية للوصول الى الهدف المنشود.

أن حياتنا اليومية مليئة بعشرات القرارات التي تتعلق بكافة شؤون الحياة, ومادامت هناك مسائل تحتمل الإجابة عليها بنعم او لا, او تختلف وجهات النظر في تصريفها أو النظر في معالجتها, فإن هنك حاجة الى إتخاذ قرار بشأنها, وفي مجالات العمل تزداد المشاكل والمسائل, مما يفرض على المدير المسؤول السعي لان يجعل من مرؤوسيه يعملون من اجل تحقيق الهدف المحدد, وهو ما يقتضي إتخاذ قرارات لتوزيع الادوار والأعمال عليهم, وتحديد مسؤولية كل منهم وحدود صلاحياته, وتنظيم العلاقات, وتحقيق الانسجام فيما يوكل إليهم من أعمال.

إن معظم تصرفات الناس هي نتيجة عملية اتخاذ القرارات بشكل مستقل عن عن نتيجة هذه التصرفات, ولكي تكون هذه التصرفات حكيمة ورشيدة لابد وان تبنى على قاعدة فلسفية سلوكية وعلمية سواء كانت هذه التصرفات ناتجة عن انسان عادي أو رجل اداري وان تتم ضمن معايير مقبولة (اقتصادية, واجتماعية, وتنظيمية...).

لقد أصبحت عملية اتخاذ القرارات تتطلب المزيد من المبادئ العلمية ومزيداً من المهارات والقدرات الجديدة, وباتت عملية اتخاذ القرارات صفة ملازمة للانسان منذ ولادته من أجل اشباع حاجاته, وتعتبر الوظيفة الادارية من أهم الوظائف في المشروعات الاقتصادية يتوقف عليها كل النتائج التي سوف يحصل عليها المشروع نتيجة تنفيذ بقية الوظائف, ويمكن تعريفها بأنها عبارة عن قيادة وتوجيه ورقابة عناصر العمل الأصلية في المشروع, وتتمثل هذه العناصر من العنصر البشري ووسائل الانتاج (التجهيزات الفنية), ومواد العمل والتنظيم.

إن اتخاذ القرارات عملية مستمرة تشمل كل المراحل الادارية, بدءاً من التخطيط مروراً بالتنظيم والتوجيه والرقابة, اذ لا تخطيط دون اتخاذ قرار اياً كانت المدة الزمنية التي شملها التخطيط, كذلك الامر لباقي الوظائف الادارية, ونحن نمارس العمل الاداري في حياتنا اليومية, ونتخذ جملة من القرارات تلقائياً, أو نتيجة للدراسات المسبقة في حال الصواب او الخطأ, ولا تنحصر عملية اتخاذ القرار بالمدير العام بل في جميع المستويات وفي كل قسم من أقسام المؤسسة في ضوء ما تقتضيه الحال.

ان موضوع اتخاذ القرارات يحظى في حياتنا اليومية بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية: فبالنسبة للفرد فانها تبرز من خلال العديد من القرارات التي يتخذها الفرد في حياته اليومية, التي يتأثر بها ويؤثر بها على الآخرين, وعلى مستوى الجماعات الصغيرة تبرز من تأثر سلوك الفرد عضو

المجموعة الصغيرة, بسلوك الأفراد أعضاء الجماعات الانسانية التي ينضم اليها, وعلى مستوى المنظمة كونها تتأثر وتؤثر على الافراد والجماعات داخل التنظيم وخارجه, فتؤثر بالتالي على الوضع الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع ككل.

واستناداً لاهمية اتخاذ القرار, برزت عندنا مدرسة خاصة عرفت فيما بعد بمدرسة نظرية القرارات الادارية, والتي اعتبرت اهم ما يقوم به المدير من وظائف هي اتخاذ القرار, فهي الحد الفاصل في نجاح المدير, واياً كانت معلوماته ومدى ممارسته, وإلمامه بالتفاصيل يبقى فاشلاً وغير جدير باللقب, في حالة عدم اتخاذه القرار المناسب لحل المشكلة الادارية المطروحة في الوقت المناسب.

إن عملية اتخاذ القرارات تتم لمعالجة مشكلات قائمة, أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهدتاف مرسومة, ويمكن اجمال مراحل عملية اتخاذ القرارات:

- تحديد المشكلة
- تحديد الهدف
- البحث عن بدائل
- تقييم البدائل واختيار أفضلها
- تنفيذ القرار ومراقبته وتعميم نتائجه

أولاً: المفاهيم الأساسية في القرارات الادارية

1 ـ مفهوم القرار الاداري

هناك العديد من التعريفات للقرار الاداري التي و ضعها علماء الفكر الاداري.

فالقرار الاداري عند (تاننباوم وزميلاه ويشلر وماساريك) هو: " الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعة البدائل السلوكية ".

وعند (نيجرو) Nigro فهو الاختيار الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين.

ويعرفه آخرون بأنه اختيار أفضل البدائل المتاحة, بعد القيام بدراسة مستفيضة للنتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المرغوبة **(الشماع وآخرون, 1985)**.

ويحدد (برنارد) Bernard مفهوم عملية اتخاذ القرار بأنها عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو ردود فعل مباشرة.

ويمكن تعريف عملية اتخاذ القرارات بأنها عبارة عن عملية اختيار حل معين بين حلين أو اكثر من الحلول المتاحة في بيئة العمل, أي حل أو بديل مناسب من بين عدد من البدائل المتاحة, بعد أن يقوم المدير متخذ القرار بتحديد المشكلة والهدف وتحديد بدائل المشكلة وحلها.

وعليه يمكن النظر الى عملية اتخاذ القرارات على أنها وظيفة أو سلوك, يتمركز على الاختيار بين البدائل المتاحة وتقييمها, وفقاً للمعلومات والبيانات في بيئة العمل والمتعلقة بالمشكلة, بحثاً عن البديل المناسب الذي يحقق الهدف المرغوب.

وتجدر الاشارة الى أن مصطلحا اتخاذ القرارات وصنع القرارات يستخدمان كثيراً كمصطلحان مترادفان يشيرا الى نفس المعنى, والقرارات ينبغي ألا تتخذ لمجرد إرضاء الناس إذ أنها تتعلق بالمستقبل المجهول الذي يتضمن المخاطرة **(جلدة, 2008)** .

من هنا يجب على المدير ان يكون حذراً في اختيار البديل المناسب, اذ لايجوز ان يكون متسرعاً في الاختيار, وان يتم اختياره بعد دراسة واعية ومستفيضة لجميع

البدائل المتوفرة لديه, خوفاً من الانعكاسات السلبية التي تتأتى من نتائج اختيار البديل غير الملائم لحل المشكلة, لحجم انعكاسات هذا الاختيار على المؤسسة والاشخاص العاملين فيها.

2 ـ اتخاذ القرار والعملية الادارية

ان موضوع اتخاذ القرارات يحظى في حياتنا اليومية بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية: فبالنسبة للفرد فانها تبرز من خلال العديد من القرارات التي يتخذها الفرد في حياته اليومية, التي يتأثر بها ويؤثر بها على الآخرين, وعلى مستوى الجماعات الصغيرة تبرز من تأثر سلوك الفرد عضو المجموعة الصغيرة, بسلوك الأفراد أعضاء الجماعات الانسانية التي ينضم اليها, وعلى مستوى المنظمة كونها تتأثر وتؤثر على الافراد والجماعات داخل التنظيم وخارجه, فتؤثر بالتالي على الوضع الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع ككل.

ان اتخاذ القرارات لها أثراً كبيراً في حياة المؤسسات, حيث يرتبط بنشاطات العملية الادارية من تخطيط وتنظيم وقيادة واتصالات وغيرها, كما يرتبط بالسلوك التنظيمي حيث يتناول اتخاذ القرارات الجوانب السلوكية لعملية اتخاذ القرارات والعلاقات الشخصية والتنظيمية المؤثرة في القرار الى جانب ذلك أن عملية اتخاذ القرار قد أعطت ممارسة اتخاذ القرارات تركيزاً لاهمية المنظمة, والى الاهتمام بالبحوث والدراسات المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات في العلوم السلوكية وغيرها. (**جلدة**, 2008, **ص**15).

ان اتخاذ قرار مهما كان بسيطاً وذا أثر ومدى محدودين, فانه يتطلب من متخذ القرار التفكير في العديد من العوامل مختلفة التأثير في القرار, بعضها داخل التنظيم, وبعضها من خارج التنظيم, وبعضها سلوكي او انساني, بالاضافة الى عوامل كمية اخرى ترتبط بالكلفة والعوائد المتوقعة...الخ .

هناك المساهمات العديدة من علماء النفس والمهتمين بالعمليات المعرفية, اي التعلم عن طريق الفهم والتي تتصف بالتركيز على قدرات وحدود العنصر البشري في معالجة المعلومات واختيار البدائل, كما ان عملية اتخاذ القرارات تتطلب تحليل كمي يعتمد الطرق الرياضية المختلفة لتحقيق أكبر قدر ممكن من النتائج المرجوة, حيث يستدعي ذلك استخدام النماذج الرياضية, ونماذج اتخاذ القرارات التي تساعد المدير متخذ القرارعلى اتخاذ القرار الذي يحقق الاهداف المرغوبة مع مواجهة المعوقات المحيطة بالقرار, وبالتالي تحديد طريقة تحسين وتطور عملية اتخاذ القرارات بصورة فعالة.(**ياغي,** 2003,**ص**5)

ان هناك تطورات نظرية أخرى في اتخاذ القرارات تهتم بدمج العناصر السلوكية والتحليل الكمي لاتخاذ القرارات مع بعضها, في الوقت الذي كان ينظر اليهما على انهما مجموعتان مستقلتان, وبأن المفاهيم الكمية غير قابلة للدمج مع النظريات الوصفية للعلوم السلوكية, وقد انعكس هذا الانقسام على القرارات الادارية في شكلين, نوعي وكمي, فالنهج التحليلي النوعي يعتمد بشكبل اساسي على تقدير المدير متخذ القرار وخبرته وحكمه الشخصي, أما النهج الكمي فيعتمد فيه المدير باتخاذ قراره على الحقائق الكمية أو البيانات المرافقة للمشكلة موضوع الدراسة, اي ان قرار المدير متخذ القرار يعتمد على الجوانب الكمية للمشكلة . (**جلدة,** 2008, **ص**16)

3 ـ العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار الاداري

على الرغم من تعدد القرارات التي قد يتخذها المدير في اليوم الواحد, فان العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات تزيد من صعوبة وكلفة هذه العملية, واذا ما تداخلت هذه العوامل بقوة فانها تقود أحياناً الى قرارات خاطئة, لهذا فان اتخاذ قرار ومهما كان بسيطاً, وذا آثار ومدى محدودين, فانه يستلزم من الادارة التفكير

في عد من العوامل مختلفة التأثير على القرار, بعضها داخل التنظيم ـ عوامل داخلية ـ وبعضها خارج التنظيم ـ عوامل خارجية ـ وبعضها الآخر سلوكي أو انساني, بالاضافة الى عوامل كمية اخرى ترتبط بالتكلفة والعوائد المتوقعة...الخ. (**المنصور**,2000, **ص**35)

وفيما يلي عرض موجز لمختلف العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ التقرير:

1 ـ **عوامل البيئة الخارجية:**

تمثل هذه العوامل الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المنظمة, والتي لا تخضع لسيطرة المؤسسة, بل ان ادارة المنظمة تخضع لضغوطها, وتتمثل هذه العوامل فيما يلي: ـ

ـ الاوضاع الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع.

ـ التطورات التقانية والتكنولوجيا والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.

ـ الظروف الانتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين.

ـ العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية, مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام والسياسة العامة للدولة وشروط الانتاج.

ـ درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.

ان هذه العوامل ترتب على ادارة المنظمة قرارات لا ترغب في اتخاذها, الا ان ذلك لايعني ان لا يقوم صانعو القرارات الادارية بدراسة عميقة للمسائل والمشكلات, واستخدام اجراءات منظمة واحكام رشيدة تمكنهم من الوصول الى استنتاجاتهم, ولكنه يعني ان اجراءات القرارات لا يمكن اعتمادها دون وضع عوامل الواقع الذي تعمل فيه المنظمة بالحسبان. (**المنصور,2000, ص36**)

2 ـ **عوامل البيئة الداخلية:**

وتشمل العوامل التنظيمية, وخصائص المنظمة, وهي عوامل كثيرة فيما يلي اهمها:

ـ عدم وجود نظام لمعلومات داخل المنظمة.

ـ عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الافراد والادارات والاقسام.

ـ درجة المركزية, وحجم المنظمة, ودرجة انتشارها الجغرافي.

ـ درجة وضوح الأهداف الأساسية لمنظمة.

ـ مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية لمنظمة.

3 ـ **عوامل نفسية, وشخصية:**

ـ العوامل النفسية: هذه العوامل متشعبة فمنها ما يتعلق بواعث داخلية لشخص, ومنها ما يتعلق بالمحيط النفساني المتصل به, وأثره في عملية اتخاذ القرار, وبخاصة في مرحلة اختيار البدائل المتاحة.

ـ العوامل الشخصية: هذه العوامل تتعلق بشخصية متخذ القرار ومقدراته, فالقرار يعتمد على كثير من المميزات الفردية, والشخصية للفرد التي تطورت معه قبل وصوله الى التنظيم, فكل مدير وله اسلوبه حتى لو تساوت الكفايات والمهارات, ويرى ريموند مكليود ان هناك ثلاثة أبعاد لاتاحة الفرصة للاختلافات الفردية من مدير لآخر, وهذه الأبعاد هي: (**جلدة, 2008, ص 25**)

ـ أسلوبهم في الاحساس بالمشكلة.

ـ واسلوبهم في تجميع المعلومات.

ـ وأسلوبهم في استخدام المعلومات.

4 ـ **عوامل ظروف القرار:**

يعد الترد في اتخاذ القرار من العوامل التي تعيق اصدار القرارات السليمةفي الوقت المناسب, ما يؤثر على المشكلة, وفعالية حلها .

5 ـ **عوامل أخرى مثل:**

ـ تأثير عنصر الزمن, حيث يشكل عنصر الزمن ضغطاً كبيراً على متخذ القرار, فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة امام متخذ القرار لاتخاذ قراره, كلما كانت البدائل المطروحة اكثر والنتائج اقرب الى الصواب, وامكانية التحليل للمعلومات متاحة اكثر, والعكس صحيح.

ـ تأثير أهمية القرار, كلما زادت اهمية القرار ازدادت ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه, وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية:

ـ عدد الافراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة التأثير.

ـ كلفة القرار والعائد.

ـ الوقت اللازم لاتخاذه.

4 ـ **صفات عملية اتخاذ القرارات**

إن الصفات أو السمات المميزة لعملية اتخاذ القرارات يمكن اجمالها في النقاط التالية: (**كنعان,** 2007)

1 ـ **أنها عملية قابلة للترشيد:**

حيث أن هذه العملية تقوم على افتراض مؤداه أنه ليس بالامكان الوصول الى ترشيد كامل للقرار, بل يمكن الوصول الى حد من المعقولية والرشد.

2 ـ أنها عملية تمتد في الماضي والمستقبل:

كون القرار الاداري هو امتداد واستمرار لقرارات أخرى سبق اتخاذها, بل ويعتبر حلقة متصلة من سلسلة قرارات, كذلك فان عملية اتخاذ القرارات تمتد في المستقبل من حيث كون آثار القرار تعود على المستقبل.

3 ـ أنها عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة:

حيث ينظر الى عملية اتخاذ القرارات على أنها جهد مشترك, يبرز من خلال مراحله المتعددة, وما تتطلبه هذه المراحل من إعداد وتحضير وجمع معلومات, وتحليل لهذه المعلومات وتقييمها, وتنفيذ القرار, وما يتطلبه التنفيذ من جهود مشتركة.

4 ـ أنها عملية تتسم بالعمومية والشمولية:

حيث أن نوع القرارات وأسس وأساليب اتخاذها تكاد تكون عامة بالنسبة لكافة المنظمات الادارية, وهي تتصف أيضاً بالشمول, من حيث أن القدرة على اتخاذ القرارات ينبغي أن تتوافر في جميع من يشغلون المناصب الادارية, على اختلاف مستوياتها العليا والوسطى والدنيا.

5 ـ أنها عملية ديناميكية مستمرة:

حيث أن هذه العملية تنتقل من مرحلة لأخرى وصولاً لتحقيق الهدف المنشود الذي يسعى اليه متخذ القرار.

6 ـ أنها عملية معقدة وتتسم بالبطء أحياناً:

حيث أن متخذ القرار يخضع لقيود متعددة, وهو بصدد اتخاذ القرار بعضها قانونية, وبعضها نابع من الضغوط التي يتعرض لها, وبعضها نابع من المرؤوسين, أو غيرهم ممن يمسهم القرار, وهي تتسم بالبطء أحياناً لانها تستغرق وقتاً طويلاً لاتخاذ القرار, نتيجة تعقد المشكلة, أو جمع المعلومات وتحليلها, أو تردد متخذ

القرار, او بسبب ما يحتاجه متخذ القرار من دراسات ومناقشات مستفيضة تجعل من الصعب على الاداري متخذ القرار اتخاذ القرار المناسب.

ثانياً: نظرية القرارات الادارية

ان عملية اتخاذ القرار ليست وليدة القرن العشرين, بل هي علمية عرفت منذ أن بدأ الانسان يقوم بعملية تنظيم نفسه في شكل اوضح لتتلاءم مع حياته وظروف المعيشية, وتطورت نتيجة التطور السريع في حياة الانسان ونمط سلوكه, وقد حظي موضوع اتخاذ القرار باهتمام علماء الادارة نظراً لاهمية وخطورة عملية اتخاذ القرار فيما يتعلق بما تقوم به اية منظمة من أنشطة وفعاليات وبمستقبلها ومقدرتها على مواجهة التحديات والمشكلات .

ان عملية اتخاذ القرارات باتت أكثر تعقيداً من ذي قبل بسبب التطور الهائل الذي اصاب المنظمات الحديثة, بفضل سرعة التغيرات, والتوسع في التطور التكنولوجي, وتضخم حجم المنظمات, وتنوع اشكالها, والترابط المتبادل بينها وانفتاحها على المنظمات الاخري, وتغير ظروف بيئاتها التي تعمل في اطارها, وطموح اهدافها, وسيطرتها على مختلف جوانب الحياة.

وفي ضوء ما سبق فقد نهجت البحوث والدراسات العلمية منهج التركيز على كيفية اتخاذ القرارات بفعالية أكثرمستهدفين فهم السلوك التنظيمي والتنبؤ به, بسبب ان القرارات الادارية التي تتخذ في المنظمات هي وسيلة الوصول الى تحقيق الاهداف وانجاز النجاح المنشود من خلال استثمار المواد المادية والبشرية, واستغلال الوقت المتاح للوصول الى الاهداف المنشودة, وبسبب المكانة التي تمثلها عملية اتخاذ القرارات في تحليل السلوك الاداري للمنظمات فقد عدّ هيربرت سايمون أن الادارة هي اتخاذ القرارات, واتخاذ القرارات هي الادارة لان السلوك التنظيمي او الاداري ليس إلا نتيجة لعملية اتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم.

ان عملية اتخاذ القرارات عملية مهمة وأساسية للإدارةفهي المحرك لجهود ونشاط الموارد البشرية وتتخللها كل وظائف الادارة وعناصرها سواء ما تعلق بالاهداف الموضوعية للعمل وتحديد السياسات وتحديد نظم العمل وقواعده واجراءاته, او ما يتعلق بالحياة اليومية في اعمال المنظمة من اختيار افراد وتوجيه ورقابة وتنظيم وتحديد معايير ومتابعة...الخ. (**ياغي**, 2010, **ص**3ـ4).

ان اتخاذ القرارات هي من الوظائف الأساسية للمديرين, وهي عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للادارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه...الخ, وان العملية الادارية لا تخرج عن كونها عملية اتخاذ قرارات, وان الاعمال التي تجري في اي تنظيم يمكن تحليلها الى مجموعة من القرارات المتداخلة والمتشابكة, وان اتخاذ القرارات هي التي تنقل وظيفة التخطيط الى الواقع العملي في المنظمة, وهي تقوم بتحريك وظائف الادارة الاخرى للمدير, لان المدير عندما يقوم بهذه الوظائف يؤديها في شكل اتخاذ قرارات ادارية, ومما يجدر ذكره ان عملية اتخاذ قرارا معين لا يتم الا بوجود مشكلة قائمة او يتوقع حدوثها ويتطلب اتخاذ قرار بشأنهامن أجل حلها. (**ياغي**, 2010, **ص** 17).

ـ تطور نظرية القرارات الادارية

1 ـ مفهوم نظرية اتخاذ القرارات

تعرف نظرية القرارات بأنها علم وفن صناعة القرار الاداري, الذي يتناول أسس وقواعد عملية اتخاذ القرار الاداري ومبادئ صياغته ومتابعة تنفيذه, وتقوم هذه النظرية على مدخل تحليلي كمي منظم ومتناسق موضوعها,وفقاً لمعاير وأهدلاف محدة مسبقاً, غالباً ما تكون معايير وأهداف اقتصادية, ولتحقيق الكفاية في ذلك فانها تعتمد على المنهج العلمي, وتبتعد عن أسلوب الحدث والتخمين الذي ساد لفترة طويلة كمنهج في عملية اتخاذ القرارات الادارية. (**المنصور**, 2000, **ص** 15).

لقد تطورت عملية اتخاذ القرارات بشكل كبير بعد أن حاول فريدريك تايلور تطبيق طرائق البحث العلمي في اتخاذ القرارات عوضاً عن الأحكام الشخصية والتخمين, وبعد ذلك استمر التطور في نظرية القرارات بشكل عادي حتى بداية الخمسينات, ومنذ الخمسينات اكتسب مفهوم اتخاذ القرارات أهمية كبرى, حيث أشار بيتر دركر الى " ان الفكر الاداري قد ركز اهتمامه قبل تلك الفترة على دراسة العلاقات الانسانية في التنظيم ونظريات التنظيم والادارة والتحليل الاقتصادي والنشاطات التي يمارسها المدير دون اعطاء الاهتمام الكافي لمفهوم اتخاذ القرارات وأساليب اتخاذها كجزء اساسي من عمل المدير" . (**أيوب**, 1997)

2 ـ نظريات اتخاذ القرارات Theory of Making Decisions

اولاً: النظرية الكلاسيكية في اتخاذ القرارات Classical Decision Theory

1 ـ المفهوم:

وتعرف ايضاً ب " نظرية القرار الرشيد ", تمثل هذه النظرية النموذج المغلق في اتخاذ القرار Closed decision model, ولقد سادت مفاهيم هذه النظرية حتى الربع الاول من القرن العشرين, وقامت على الفرضية التالية:

"ان المدير في أي نظام يقوم بتصرفات رشيدة لتحقيق أهداف المنظمة بأقل كلفة ممكنة. "

وترى هذه النظرية ان المدير يسعى باستمرار لتطبيق الكفاية على جميع النشاطات في المنظمة, ويتحقق هذا من خلال القرارات الرشيدة التي يتخذها بعد دراسة دقيقة وشاملة للبدائل المتاحة وفق أسس علمية ومعايير اقتصادية.

ويقصد بالرشد القدرة على التعليل بصورة منطقية فعالة, اما القرار الرشيد فيقصد به القرار الذي يؤمن الحد الاقصى في تحقيق اهداف التنظيم ضمن

معطيات البيئة التي يعمل بها وقيودها (Hellridge,1982,p 335), وعليه فان هذه النظرية تفترض ما يلي:

- ان متخذ القرار الرشيد هو الاداري الاقتصادي القادر على تحديد النتائج المحتملة المترتبة على كل بديل متاح امامه, وترتيب هذه النتائج وفق اهميتها النسبية في تحقيق أهداف المنظمة, واختيار البديل الأفضل من بينها.
- ان نسبية درجة الرشد المتوافر في القرار تختلف من حالة لاخرى ومن وقت لاخر.
- ان القرار المتخذ يجب ان يمثل افضل نتيجة لافضل بديل متاح.

ولهذا فان هذه النظرية تقوم على الشرطين التاليين:

أ ـ ان يتمتع متخذ القرار بقدرات خاصة اهمها الرشد والمنطق فيختار البديل الامثل, وهو ما يتطلب من متخذ القرار ما يلي:

- معرفة كل الاهداف التي يرغب في تحقيقها وتسلسل ترتيبها .
- معرفة كل الحلول البديلة المتاحة لاتخاذ القرار الافضل.
- معرفة مزايا كل بديل وعيوبه..
- اختيار البديل الافضل الذي يؤدي الى ايجاد الحل الامثل.

ب ـ ان يأخذ متخذ القرار بالحسبان كل البدائل المتاحة والنتائج المترتبة على كل بديل, وان يرتب النتائج في سلم افضليات وفق معايير محددة تكون مرتبطة بأهدافه وأهداف التنظيم وان يختار البديل الافضل. (المنصور, 2000, ص 17-16).

" في ضوء ما سبق فان هذه النظرية ترى ضرورة المعرفة الكاملة لمتخذ القرار لجميع الاهداف المراد تحقيقها للمنظمة. "

2 ـ **الانتقادات الموجهة للنظرية الكلاسيكية**

بالرغم مما قدمته النظرية الكلاسيكية من افكار ومفاهيم مهمة في اتخاذ القرار وتطور نظرية القرارات الادارية الا انها لم تسلم من بعض الانتقادات والتي على اساسها قامت النظرية السلوكية في اتخاذ القرار, ونورد فيما يلي اهم الانتقادات التي تعرضت لها هذه النظرية والموجهة من المدارس الحديثة في الفكر الاداري: (**المنصور, 2000, ص** 18).

- رفض فكرة ان المنظمة نظام مغلق بعيد عن تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة, لان هذه الفكرة تتعارض مع مفهوم النظم المفتوحة, وطالما ان متخذ القرار يأخذ قراره في نظام مفتوح, فان مفهوم الرشد في اتخاذ اقرار مفهوم نسبي, لانه ناتج عن تأثير العوامل المحيطة بالمنظمة التي يصعب السيطرة عليها.
- اهملت هذه النظرية الجانب الانساني ـ العلاقات الانسانية ـ داخل المنظمة وخارجها, وركزت على الجانب الفني في اتخاذ القرار, مما جعل فكرة القرار الرشيد غير صحيحة لان السلوك الانساني يخضع لمجموعة من العوامل والاتجاهات المختلفة.
- ان متخذ القرار يمكن ان لا يكون عقلانياً او منطقياً في اتخاذ القرار ويتأثر بالاطراف والعوامل المحيطة.
- ان وجود أهداف متعددة متناقضة في بعض الاحيان امام متخذ القرار تجعل عملية الرشد في اتخاذ القرار أمراً غير مضمون دائماً.

ثانياً النظرية السلوكية Behavior Decision Theor

1 ـ المفهوم:

تمثل هذه النظرية النموذج المفتوح لاتخاذ القرار Open Decision Models, وقامت على الانتقادات الموجهة للنظريات الكلاسيكية في اتخاذ القرار, وكان أهم روادها هربرت سايمون herbert Simon, وقد لاحظ سايمون قصور مفهوم الرشد والمعيار الاقتصادي في اتخاذ القرار الذي بنيت عليه النظرية الكلاسيكية, وبين ان متخذ القرار لا يستطيع الوصول الى الحلول المثلى للمشكلات (Simon. 1959 , p. 52)

لقد أكد سايمون على الأخذ بمعيار نوعي الى جانب المعيار الاقتصادي في مفهوم الرشد (اضافة معيار نوعي), حين استخدامه للتخفيف من درجة تعقيد هذا المفهوم وجعله أكثر واقعية وبساطة, ولهذا فانه فرق في مفهوم الرشد من ناحية سلوك الافراد, ومفهوم الرشد من الناحية التنظيمية, وميز أيضاً بين أنواع السلوك, ولقد قسم صور الرشد في القرارات الى ستة أنواع: (**ياغي**, 1988, ص 63).

- الرشد الموضوعي, يعكس السلوك الصحيح لتعظيم المنفعة في حالة معينة, ويقوم على أساس توفر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للاختيار ونتائج كل منها.
- الرشد الشكلي, يعكس السلوك الذي يسعى الى تعظيم امكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة, بالاعتماد على المعلومات المتاحة, بعد الاخذ بعين الاعتبار كل القيود والعوامل التي تحد من قدرة الاداري على المفاضلة والاختيار.
- سلوك رشيد بصورة واعية, وهو السلوك الذي يؤدي الى استخدام الوسائل المختلفة بصورة واعية.

- الرشد التنظيمي, يعكس سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق أهداف المنظمة.
- الرشد الشخصي, يعكس سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق أهدافه الشخصية.
- سلوك رشيد بصورة متعمدة, وهو السلوك الذي يؤديه الفرد في المنظمة بقصد تحقيق أهداف محددة.

ومما يجدر ذكره ان سايمون أيد الرشد الشخصي بعكس النظرية الكلاسيكية التي تؤيد الرشد الموضوعي.

2- مفاهيم غروس Gross

لقد أتى Gross بمفهومين جديدين للرشد وهما: (- Gross, 1968,p.550)

- الرشد الاداري السلوك الذي يعتمد على استخدام افضل الطرائق في توجيه عمل الافراد في المنظمة.
- الرشد التقني السلوك الذي يقوم به الاداري لتطوير المعرفة التقنية والعلمية والهندسية واستخدامها في التنظيم.

ورأى Gross أن عمل الاداري في اية منظمة يتطلب ان يتصف سلوكه بالرشد, ولعدم تحقيق السلوك المثالي او تحديد درجة الرضى التي يرغب فيها في سلوكه, فان على الاداري ان يعمل على تطوير اسلوب يتناسب مع فلسفته الخاصة في الادارة وسلوكه التنظيمي اثناء عملية اتخاذ القرارات.

4 - نموذج سايمون في اتخاذ القرارات

قدم سايمون نموذجاً في اتخاذ القرار من خلال تأييده للرشد الشخصي, وعرف نموذجه بالنموذج الاداري, وسمى الرجل متخذ القرار بالرجل الاداري,

الذي يصفه بعدم قدرته على الحصول على بديل مثالي بسبب عدم وجود المعلومات الكافية لديه, ولهذا فهو يبحث عن بديل مقبول ضمن ما يتوافر لديه من معلومات, وبالتالي فان الرجل الاداري يبحث ويتخذ القرار بالاعتماد على كل من (**المنصور**, 2000, **ص** 21 ـ 22).

ـ الرشد المحدود.

ـ الامكانات المتاحة.

والقرار البديل هو الذي يؤمن له منفعة اقل من الحد الاقصى من المنفعة المطلوبة, وهذا النموذج هو اساس النظرية السلوكية في اتخاذ القرار ويقوم على ما يلي:

ـ ان يملك الرجل الاداري فكرة عامة عن الاهداف والمشكلات التي يريد ايجاد حلول لها دون ان يتم ترتيبها حسب اهميتها, لانها عديدة ومعيار الترتيب يتغير مع تغير الظروف.

ـ ان تدرس البدائل وتحلل فقط في حالة وجود حل مرضي, والحل المرضي هو الذي يحقق الاهداف بمستوى اقل من الحد الاقصى, ويعطي عائداً مرضياً وليس عائداً اقصى.

ـ ان يعرف الرجل الاداري بعض مزايا البدائل وعيوبها, ولا يملك الوقت الكافي لدراستها كلها.

ـ ان يقوم الرجل الاداري باختيار أول بديل يحقق مجموعة الاهداف, ثم يقوم بايجاد الحل لمجموعة المشكلات القائمة من خلال خبرته وقدراته الادارية.

ـ ان يلجأ الرجل الاداري الى تخفيض مستوى تحقيق الهدف في حالة عدم ايجاد الحل المرضي الذي يحقق الأهداف بمستوى أقل من الحد الأقصى, ثم يختار أول بديل يمكن ان يحقق هذا الهدف

ـ أن يتخذ الرجل الاداري قراره معتمداً على الاوضاع والظروف والمتغيرات المؤثرة في حالة اتخاذ القرار, ثم يضيف بعض التعديلات عند الحاجة.

الفصل الخامس

إتخاذ القرارات الإدارية

1. إتخاذ القرارات الإدارية: مفاهيم ومعاني
2. أهمية إتخاذ القرارات الإدارية
3. المعلومات التربوية وإتخاذ القرارات الإدارية
4. عناصر إتخاذ القرار
5. المشكلات الإدارية

الفصل الخامس

إتخاذ القرارات الإدارية

1- إتخاذ القرارات الإدارية: مفاهيم ومعاني

يقول اكيوموريتو Akumorito رئيس مجلس الإدارة والمدير العام لشركة سوني: إن الوظيفة الأساسية للإدارة هي صنع القرار, فالقرارات لازمة سواء لإنتاج شطائر الهمبورجر في شركة ماكدونلز, أو لتخصيص الأسرة للأقسام الطبية, أو لإدخال المسافرين إلى الطائرة في المطار, والقرارات التي تمضي دون أن نلحظها تكاد تكون جزءاً في كل نشاط في حياتنا الشخصية أو المهنية (**دنكان,** 1989 **و** (**يدك,** 2007**, ص 62**)). فإذا كانت القيادة جوهر الإدارة, فإن عملية إتخاذ القرارات هي أداة القيادة و محور نشاطاتها داخل التنظيم الإداري, لذلك فإن نجاح المؤسسة يتوقف إلى حد كبير على مقدرة و كفاءة القيادة الإدارية في ممارستها لعملية صناعة القرار, فهي ملازمة للنشاط الإنساني منذ القدم, فالإدارات القديمة عرفت الكثير من المفاهيم الإدارية المرتبطة بإتخاذ القرارات وممارستها عملياً منذ أقدم العصور, مما أثر في الفكر الإداري بما قدمته من مساهمات في مجال اتخاذ القرار (**كمفر,** 1997, (**يدك,** 2007**, ص 62**)). ونظراً لأهمية صناعة القرار وآثارها على ديمومة المنظمة وفعاليتها, فقد تناولها الباحثون في دراساتهم وأبحاثهم, ومن هذه الدراسات أبحاث ماثويسي Mathewsi الذي بينت أن القرارات الضعيفة لها آثار مدمرة على المنظمة, إلى درجة قد تؤدي إلى زوالها (**Mercurius,2005**), (**يدك,** 2007**, ص 62**).

لقد بين دنكان (1989) أهمية العلم في شرعية الإدارة, ويؤكد أهمية التحليل العلمي في إتخاذ القرار, إذ إنه في كل حلقة من حلقات الإدارة الحديثة, لم تطبق الأساليب العلمية على شيء بقدر ما طبقت على إتخاذ القرارات, فهناك

الكثيرون يفكرون في إتخاذ القرارات كعملية عقلانية ومنطقية ومنهجية تماماً, على حين يميل آخرون إلى رأي أقل عقلانية, ويرون عملية إتخاذ القرار بصورة تتسم بدرجة من السلوكية الآدمية, وليست منهجية إلى هذا الحد, إلا أن غالبية المراقبين شديدي المراس يتفقون على أن إتخاذ القرارات يستغرق قدراً كبيراً من وقت المديرين جميعاً, إذ يرى بعضهم أن الشئ الوحيد الأكثر أصالة في وظيفة الإدارة هو إتخاذ القرارات, و قد وصفها ا. سايمون بأنها القلب النابض للنشاط الإداري.

يعد إتخاذ القرارات جل ومحور عمل المدير, فهو يتخذ قراراً عندما يوقع كتاباً, أو يجيب أحد مرؤوسيه عن إستفسار, أو يطلب من أحدهم أداء عمل ما, أو يقوم بتشكيل لجنة, أو تعيين رئيس قسم, أو يوافق على زيادة موظف, أو إلحاقه ببرنامج تدريبي, وهكذا تعد عملية إتخاذ القرار من المهام الأساسية للمدير أو الرئيس, ولا يمكن التقليل من أهمية صواب وسلامة القرارات التي يتخذها, سواء كان في التخطيط أم التنظيم أم التوجيه أم الرقابة (**حريم**,1997), (**يدك**, 2007, **ص 64-65**).

ويرى الشيخ سالم و زملاؤه (1989), (**يدك**, 2007, **ص 65**) عملية إتخاذ القرارات بأنها عملية رشيدة بعيدة كل البعد عن العواطف, إذ إن أي قرار خاطئ يتخذه شخص معين, يمكن أن يعود بالضرر على الآخرين, لأسباب عدة منها نقص المعلومات, وهذا يكون بسبب عدم صحتها, أو لأن المعلومات المتعلقة بالبدائل المختلفة غير كاملة, ومنها أيضاً عدم القدرة على تحديد الأهداف بصورة دقيقة, وهذا يودي إلى عدم القدرة على معرفة البديل الأكثر ملاءمة من غيره, كما أن من أسباب القرار الخاطئ عدم تخصيص الوقت الكافي للتعرف على القرارات البديلة المتاحة.

ويعتبر الكثير من الباحثين عملية إتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية, والمحور الأساسي الفعال لدراسة الإدارة و نشاطها كالتنظيم والتخطيط و التوجيه (**ياغي,** 1997), وقد إعتبر هيربرت سايمون H. Simon أن إتخاذ القرار مرادف للإدارة, أي إن الإدارة هي إتخاذ القرارات, وإتخاذ القرارات هي الإدارة, كما يرى ليونارد وايت L. White إتخاذ القرارات بأنها من المهام الجوهرية, والوظائف الأساسية للمدير, وهي قلب الإدارة (**العتيبي,**2004), (**يدك,** 2007, **ص 65**).

يقصد بعملية صناعة القرار تحليل و تقييم كافة المتغيرات المشتركة, التي تخضع للقياس العلمي, من خلال معادلات البحث العلمي والنظرية العلمية والأساليب الكمية والإحصائية, بغرض الوصول إلى حل أو نتيجة, ومن ثم الخروج بتوصيات وإستنتاجات لتطبيق هذه الحلول وبعضهم يعرف إتخاذ القرار بأنه إختيار بديل من بين عدة بدائل, بعد دراسة وتحليل لجوانب المشكلة موضوع القرار, كما أن هناك من يرى إتخاذ القرار بمثابة وظيفة مهمة في الإدارة, لأن نجاح أية عملية إدارية ترتبط بصنع وإتخاذ القرارات البناءة (**العتيبي,** 1418**هـ**), (**يدك,** 2007, **ص 62**). وبالتالي فإن على الإداريين أن يستخدموا أساليب جديدة علمية في صناعة قراراتهم, إذ إن الإداري الذي تنطلق إدارته فقط من مقدرته على التعامل مع الناس, لم يعد بإمكانه أن يكون إدارياً فاعلاً, إذ إن تضخم المؤسسات وتعقدها فرض على الإداريين البحث عن أساليب جديدة, تساعدهم في بلورة قراراتهم و تطوير مؤسساتهم (**عبد الرحمن,** 1980), يعرف شقبوعة (2001), (**يدك,** 2007, **ص 62**) إتخاذ القرار بأنه تحديد مسار الإجراء الأفضل من بين سلسلة من الإحتمالات الممكنة, التي تؤدي إلى معالجة الانحراف, أو التفاوت عن معيار الأداء, أو إزالة عقبة تحول دون تحقيق الإنجاز المطلوب, أو إعادة ترتيب الأولويات, ويميز

بين إتخاذ القرار والقرار, إذ إن القرار عملية إختيار البديل المناسب من بين بـدائل مختلفـة, لإنجـاز عمل معين, أو تحقيق هدف ما, ويمكن أن تكون البدائل موجودة بشكل مسبق أو يتوجب البحـث عنها وإيجادها (**شقبوعة**,2001,ص116), (**يدك**, 2007, **ص 62**)

2ـ أهمية إتخاذ القرارات الإدارية:

تعتبر عملية إتخاذ القرارات من المهام الجوهرية للمدير, ووصـفت بأنهـا قلـب الإدارة, وأن المفاهيم النظرية الإدارية يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الإختيـار الإنـساني, كـما وصف المدير بأنه متخـذ قـرارات (deceision maker), إلى جانـب أن قدرتـه عـلى إتخـاذ القـرارات, وحقه النظامي في إتخاذها يجعل له مكانة مميزة عن غـيره مـن أعـضاء المنظمـة, ولا يمكـن تـصور إدارة العمل فيها دون إتخاذ قرارات, وقد أصبحت عملية إتخاذ القرارات محـور العمليـة الإداريـة, وأصبح نجاح المنظمة يعتمد على قدرة وكفاءة القيادة الإدارية في عمليـة إتخـاذ القـرارات الملائمـة, لأن هذه العملية تشمل كافة جوانب التنظـيم الإداري, وهـي لا تقـل أهميـة عـن عمليـة التنفيـذ, وترتبط بها إرتباطاً وثيقاً,وأي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز عـلى أسـس وأسـاليب إتخـاذ القرارات, كما يجب أن يركز على أسس وإجراءات تنفيذها .(simon, 1960: p. 1)

إن عملية إتخاذ القرارات ليست عملية وظيفيـة مـستقلة عـن وظـائف الإدارة, بل هـي جـوهر العمليـة الإداريـة فيهـا, وتـرتبط إرتباطـاً وثيقـاً بكـل وظائفهـا, وهـي التي تحدد مدى نجاح العمل الإداري وفعاليته وكفاءتـه وإسـتمراريته ووجـوده, ومـما زاد مـن أهميـة القـرارات ودورهـا في تحقيـق أهـداف الإدارة, مـا تـشهده التنظـيمات الإدارية الحديثة من مشكلة تعدد وتعقد أهدافها, ووجود التعارض بين هذه الأهـداف أحيانا, إذ لم يعد التنظيم الإداري يسعى لتحقيق هدف واحد, بل أخـذ يهـتم بتحقيـق

مجموعة من الأهداف المعقدة والمتشابكة, مما زاد من المشاكل التي تواجه القيادات الإدارية, وما يتطلبه من إتخاذ الكثير من القرارات لمواجهة هذه المشاكل, والسعي لإزالة العقبات التي تعترض نجاح المؤسسة التي يقوم على إدارتها.

3ـ المعلومات وإتخاذ القرار التربوي:

إن صحة القرار التربوي يعتمد على صحة تحديد المشكلة التربوية وتحليلها عن طريق التعرف على أسبابها وعناصرها, ويجمع علماء الإدارة على خطوات سايمون في إتخاذ القرارات التي قسمها إلى مرحلة البحث, ومرحلة التصميم, ومرحلة الإختيار, ونستطيع القول أن خطوات إتخاذ القرارات هرمزية تبدأ من الشعور بالمشكلة, وتنتهي بإتخاذ قرار لحل المشكلة على النحو التالي:

ـ الشعور بالمشكلة.

ـ تحديد المشكلة.

ـ جمع المعلومات عن المشكلة.

ـ تحليل المعلومات.

ـ وضع بدائل لحل المشكلة.

ـ تقييم البدائل .

ـ إختيار أحد البدائل الملائمة .

ـ إتخاذ القرارـ حل المشكلة .

ـ العوامل المؤثرة في صنع القرار الإداري التربوي:

إن صنع القرار التربوي يتطلب التفكير في العوامل المؤثرة فيه, التي يمكن تصنيفها إلى عوامل إنسانية, وعوامل تنظيمية, فالإنسانية تتمثل في مدى قبول

وإقتناع الأفراد بالقرار الذي تمّ إتخاذه, والإعتماد بدرجة كبيرة على الخبرة السابقة, والتحيز, والتركيز على حل واحد للمشكلة, وعدم إهتمام صانع القرار بإحتمالات المقاومة للتغيير من جانب أفراد المجتمع التعليمي.

أما العوامل التنظيمية فتتمثل في عدم وجود نظام جيد للمعلومات, والمركزية الشديدة, ومدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمات التعليمية, وضغط الوقت, والتعارض بين أهداف المنظمات التعليمية, وأهداف بعض مؤسسات المجتمع المحلي, ونفقات البدائل المقترحة لحل المشكلة.(**أحمد**, 1990: 189 ـ 1991)

يتفق الكثيرون على أن الوظيفة الرئيسية للمنظمة وجوهر الإدارة بها هي إتخاذ القرارات, التي تعتبر من أكثر العمليات الأساسية في المنظمة, ويعتمد القرار على المعلومات في كل خطوة من خطوات الإعداد والتنفيذ والمتابعة.(**عبد الهادي**,1983: 20) واهمية المعلومات في مدى قدرتها على تقديم المساعدة اللازمة لمتخذي القرار في أداء المهام والوظائف الخاصة بالعملية الادارية, ولها دور إيجابي مباشر على حسن سير العمل في المنظمة, ومتخذي القرارات مطالبون بضرورة تقرير ماهية المعلومات التي يحتاجونها بالإعتماد على نوعية القرارات اللازم إتخاذها لتحقيق الأهداف من أجل سد الثغرات بين الأهداف المراد تحقيقها والأوضاع الفعلية المحيطة بظروف القرار, وهو ما يرتب على الإدارة تطوير المعلومات الكمية والنوعية التي تؤدي إلى الوصول للكفاءة المطلوبة. (**الجرايدة**,2004: 113ـ115)

ـ أهمية المعلومات التربوية في إتخاذ القرارات الادارية:

تعتبر المعلومات مورد أساسي في أي نشاط بشري, وهي في تزايد مستمر, ويستفيد منها الإنسان ويضيف إليها, وهي تصف وتعرّف وتشرح وتوضح الأوضاع والظروف الذاتية للمنظمات, وما يحيط بها من أوضاع وظروف محلية وعالمية, وهي ضرورية للعمل الإداري, وأداة ربط أساسية في التنظيم, والوسيلة

الأساسية للإدارة في التنسيق, والتخطيط, والمتابعة, وبالتالي أصبحت مورداً من الموارد المهمة, التي تعمل على تحقيق أهداف الإدارة, مثلها مثل الموارد البشرية والمالية في المنظمات الحديثة.(**عبد الهادي,** 1983: 70)

ومما لاشك فيه أن المعلومات هي الأساس في أي قرار يتخذه كل مسؤول في موقعه, وتعتمد صوابية القرار, وصحته الصادر عن المسؤول, على مدى توافر المعلومات, ومصداقيتها,ونوعية المعلومات المتصلة بالمشكلة المطروحة ومدى صلاحيتها, وهنا تكمن مسؤولية الإنسان على تجميع المعلومات المرتبطة بالإنجازات السابقة وتنظيمها, وعليه فالمعلومات تعمل على: (**عبد الهادي,** 1983: 78)

ـ تنمية القدرة على الإفادة من المعلومات المتوفرة والخبرات التي تحققت من قبل.

ـ ترشيد ما يبذل من جهد في البحث والتطوير, وتنسيقه على ضوء ما هو متاح من المعلومات.

ـ كفاية معرفية عريضة لحل المشكلات.

ـ توفر بدائل وأساليب حديثة لحل المشكلات, وإختيارات تكفل الحد من هذه المشكلات في المستقبل.

ـ رفع مستوى فعالية النشاطات الفنية التي تقوم بها المنظمات وكفاءتها.

ـ ضمان القرارات السليمة.

للمعلومات قيمة في إتخاذ القرارات, حيث تمدنا نظرية القرارات بعدة مداخل لإتخاذ القرارات في ظروف التأكد, والخطر, وعدم التأكد, وفي ظل نظرية القرارات فإن قيمة المعلومات تمثل قيمة التغيير في القرار, والذي قد يكون وراءه المعلومات مطروحاً منها تكلفة الحصول على هذه المعلومات, وبمعنى آخر, إذا كان هناك عدة بدائل للقرار متاحة أمام متخذ القرار, فإن إختياره لإحدى هذه البدائل يكون بناءً

على المعلومات المتوفرة, وإذا أدى توفير معلومات جديدة وإضافية إلى إختيار بديل آخر, فإن قيمة المعلومات في مثل هذه الحالة تمثل الفروق بين نتائج القرارالأول ونتائج القرار الثاني, مطروحاً منها تكلفة الحصول على المعلومات الإضافية, التي أدت إلى تغيير القرار, ويمكن القول إنه في حالة لم تؤد المعلومات الإضافية إلى تغيير في القرار المتخذ, فإن قيمة المعلومات تساوي صفرا. (**السيد,د.ت**: 111).

إن سلامة القرار الإداري وفاعليته يتوقف بالدرجة الأولى على سلامة المعلومات ودقتها وفاعليتها, التي ينبني عليها القرار, وتحتاج الإدارة إلى المعلومات في جميع مجالات نشاطها على أن تكون هذه المعلومات صحيحة ودقيقة تساعد في عملية إتخاذ القرارات, وهناك مشكلة تحديد ماهو الكم والكيف المطلوب من هذه المعلومات لعملية إتخاذ القرارات, لأن زيادة حجم المعلومات عن الحجم الحقيقي تساهم في تشتيت جهد متخذ القرار في عملية البحث في البدائل العديدة. (**العجلوني**, 1998:46), إلى جانب أن المعلومات القليلة تؤدي إلى إتخاذ قرار ضعيف, يكون ضحية المعلومات الغامضة, وبالتالي لا يحقق العمل الإداري الأهداف المرجوة منه.(**خشبة**, 1987: 53).

تبرز أهمية المعلومات لمتخذ القرار من خلال دورها في جودة القرار ورشده, وينعكس أثرها على قرارات المدير على من حوله من طلاب ومعلمين وعلى العملية التعليمية عموما. (**ملحم**, 1991: 5) ويمكن تحديد أهمية المعلومات في إدارة المنظمات التعليمية فيما يلي:

- وصف المواقف والأحداث المختلفة والمؤثرة على إدارة المنظمات التعليمية, والتي تشكل الإطار العام للعمل الإداري.
- تحليل تلك المواقف والأحداث وتفسيرها بمعنى الوصول إلى العوامل والمتغيرات الأساسية المحددة لها, والعلاقات التي تربط العوامل وتحركها.

ـ مساعدة الإداريين التربويين في صنع القرارات, من خلال توفير أسس المقارنة والمفاضلة بين البدائل.

ـ توفير المعلومات عن الأحداث والظواهر المستقبلية, مما يمكن الإدارات التعليمية من الإعداد لها والتخطيط لمواجهتها.

ـ تقويم السياسات والقرارات, وبيان مدى فاعليتها وكفاءتها في تحقيق الأهداف المقررة. (أحمد, 1990: 239)

هناك عدة عوامل أدت إلى تزايد أهمية المعلومات في إتخاذ القرارات التربوية من حيث الإهتداء بها في كافة المستويات الإدارية للمنظمات التعليمية, ومن أبرز هذه العوامل ما يلي:

ـ تضخم البنى التعليمية وتشعبها.

ـ تنامي مستوى تعقد النظم التعليمية في ضوء برامج التطوير والإصلاح التربوي.

ـ تعدد أهداف المنظمات التعليمية.

ـ تزايد الصعوبات المالية التي تواجهها بلدان كثيرة.

ـ زيادة الطلب من المؤسسات المانحة لمشاريع التطوير التربوي, على توفير بيانات كمية للحكم على هذه المشاريع.

ـ الحث على إيجاد بدائل جديدة لترشيد الإنفاق على التعليم.

ـ توفر أدوات ووسائل تكنولوجية غير مكلفة, وغير معقدة, قادرة على معالجة البيانات.

ـ تزايد إدراك أهمية البيانات التربوية, وإعتبارها مدخلاً أساسياً لتبويب الإنفاق على التعليم, وتنفيذ البرامج لغايات التخطيط والبحث التربوي والقرارات التربوية. (أحمد, 1990: 239 ـ 241).

إنه لمن الضروري وجود نظام المعلومات التربوية, ليمكن المخططين التربويين من تحديد العلاقات القائمة, بين مستوى المدخلات والعمليات المرتبطة بمستويات معينة من المخرجات, مما يساهم في المساعدة على إقتراح سياسات وبدائل لتحسين نوعية وإنتاجية النظام التعليمي, وإتخاذ إجراءات لتحسين نوعية التعليم, والمساهمة في تحسين نوعية القرارات, بحيث تصبح القرارات مبنية على معلومات موضوعية من ناحية وشمولية, ومن ناحية أخرى في مراعاتها للإعتبارات الإجتماعية والإقتصادية والإجتماعية التربوية.

4ـ عناصر إتخاذ القرار:

إن وجود القرار الإداري يتطلب أن يكون هناك أكثر من بديل, ولابد من وجود بديلين كحد أدنى للحل ليكون الشخص ملزماً بالإختيار بينهما, وقد يكون هناك قرار بعدم إتخاذ قرار ـ يعتبر قراراً لأنه تمّ نتيجة دراسة وإقتناع, ولا يعني أن القائد ليس لديه الكفاءة التي تمكنه من إتخاذ قرار مادام أن إتخاذه للقرار قد تمّ بناء على دراسة وافية للمشكلة.

يتطلب وجود القرار أن يتم إختيار مدرك أو واعي لأحد البدائل المتاحة, وهذ يقتضي أن يكون التصرف في إختيار البديل (شعورياً) أي عن وعي وإدراك, وبعد دراسة وتفكير, وإن لم يكن عن وعي وإدراك, يعني أنه لا يتم بعد دراسة وتفكير, ويخرج عن كونه قرار, ويخرج عن مفهوم القرار التصرفات اللاشعورية, التي تتم تحت ضغط أو إكره لعدم توفر الإختيار المقصود في عملية إتخاذ القرار.

تتكون عملية إتخاذ القرارات الإدارية من العناصر التالية: (**همشري,** 2001: 256ـ257)

ـ **متخذ القرار:** قد يكون فرداً أو جماعة أو جهة, يتمتع بالسلطة التي تخوله بذلك.

ـ **موضوع القرار:** يمثل المشكلة التي تتطلب من متخذ القرار تبنّي حل أو إتخاذ قرار بشأنها.

ـ **الأهداف والدوافع:** القرار المتخذ هو تعبير عن سلوك أو تصرف معين من أجل تحقيق هدف محدد, ولا يتخذ قرار إلا اذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف محدد.

ـ **المعلومات والبيانات:** من أجل الوصول إلى قرار صائب, لابد من جمع معلومات كافية عن طبيعة المشكلة قيد البحث, وأبعادها وأطرافها وتأثيراتها, لتكوين صورة واضحة عنها.

ـ **التنبؤ:** إنه يساعد متخذ القرار في أن يستطلع ما سيحدث في المستقبل, وهو ركن أساسي من أركان عملية إتخاذ القرار, ويساعد المدير على إدراك أبعاد المشكلة التي تواجهه تمهيداً لإتخاذ قرار بشأنها بغرض الحل ومعالجتها.

ـ **البدائل:**يمثل البديل أو الحل مضمون القرار, الذي سوف يتخذ لحل مشكلة ما, ومن النادر أن يكون هناك حل واحد للمشكلة, ومتخذ القرار الجيد هو الذي يختار البديل الأنسب والأفضل من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة المقصودة.

ـ **المناخ الذي يتم فيه إتخاذ القرار:** الجو العام وما يتضمنه من إعتبارات خاصة بشخص متخذ القرار وظروف داخلية وخارجية تضع أمام متخذ القرار معوقات وقيود عند إتخاذه القرار.

5ـ المشكلات الإدارية:

تعرّف المشكلة الإدارية بأنها طرف أو وضع إداري يشوبه شيئ من الغموض, وقد يؤدي الى عدم تحقيق الأهداف الموضوعة, أو خلق مشكلات انسانية تمس العاملين, وتزداد المشكلات الإدارية كلما إزدادت المسؤوليات في

المستويات الإدارية المختلفة, وبهذا تكون المشكلات الإدارية في المستوى الإداري الأدنى قليلة نسبياً قياساً بالتي في المستوى الإداري الأوسط, وكذلك الحال في المستوى الإداري الأوسط تكون أقل نسبياً من التي في المستوى الأعلى, وجميعها بحاجة إلى حل مناسب, والنقطة المهمة هنا, أن المشكلات الإدارية في مستوى إداري معين, تمثل جزءاً من المشكلات,التي يتعامل معها المستوى الإداري الأعلى.

ـ طرق تصنيف المشكلات الادارية:

يمكن تصنيف المشكلات الادارية بالطريقتين التاليتين:

أولاً:التصنيف بحسب درجة ظهور المشكلة, وتنقسم المشكلات بحسب هذه الحالة إلى الأنواع التالية:

ـ المشكلات الظاهرة (الواضحة), وهي التي يمكن تحديدها بسهولة وتشخيص أسبابها والتوصل الى حلول مناسبة لها.

ـ المشكلات غير الظاهرة (الخفية), وهي التي ليس لها معالم واضحة, والظاهر منها بعض أعراضها, وبالتالي يصعب تحديد أبعادها بالرغم من أنها مشكلات حقيقية وقائمة, فهي تحتاج إلى دراسة تحليلية عميقة لفهم كينونتها, وأبعادها, وأسبابها بغرض معالجتها والتخلص منها نهائيا.

ـ المشكلات الكامنة, هي مشكلات موجودة فعلاً, لكنها غير فاعلة في الوقت الحاضر, ولكن بوادرها تلوح في الأفق, وقد يكون لها إنعكاسات سلبية.

ثانياً: التصنيف بحسب موضوع المشكلة:

تنقسم المشكلات الإدارية بحسب هذه الحالة إلى الأنواع التالية:

ـ مشكلات الأفراد (المشكلات السلوكية), تتعلق بسلوك العاملين, وإتجاهاتهم, وعلاقاتهم ببعضهم بعضاً أو بمجتمع المستفيدين.

ـ المشكلات الفنية, تتعلق بتطبيق الركائز الفنية الحديثة, والصعوبات والإنحرافات.

ـ مشكلات التشغيل, يطلق عليها أيضا المشكلات الإجرائية, تتعلق بالقوانين والأنظمة والتعليمات, والسياسات, والإجراءات, وأساليب العمل, وطرق توزيع السلطة والمسؤولية, وتشمل المشكلات المتعلقة بالتخطيط, والتنظيم, والإتصال, والرقابة, والأعمال المالية, وغيرها.

الفصل السادس

أنواع القرارات الإدارية

1 . أنواع القرارات

2 . خطوات صناعة القرار

3 . القرار الأخلاقي

4 . القرارات المبنية على البيانات: الإطار المفاهيمي

الفصل السادس

أنواع القرارات الإدارية

1ـ أنواع القرارات

هناك عدم إتفاق بين عدد كبير من الباحثين حول تحديد أنواع القرارات الإدارية, التي يمكن إعتبارها قاعدة عامة تطبق في جميع الأحوال و الظروف, لإن مسالة تصنيف و تقسيم القرارات تخضع لإعتبارات الباحث و المعيار الذي يتبناه, من أجل التوصل إلى تصنيف أنواع القرارات, مما أدى إلى ظهور إجتهادات حول إيجاد عدد من أنواع القرارات تحمل مسميات و إصطلاحات مختلفة, ولكن بصفة عامة توصل علماء الإدارة لأهم المعايير لتصنيف القرارات الإدارية, والتي تتمثل في المعايير التالية:

تصنيف القرارات وفقاً للوظائف الأساسية بالمنظمة(هواري, 1982), ووفقاً لأساليب إتخاذها, ووفقاً لظروف إتخاذها, ووفقاً لأهمية القرارات, ووفقاً لإمكانية برمجتها و جدولتها, ووفقاً للنمط الإداري لمتخذها (كنعان, 1992), فبشكل عام يمكن تصنيف القرارات إلى نوعين رئيسين:

- **القرارات المبرمجة:** وهي القرارات الروتينية التي تتكرر, وتتخذ في مواجهات المشكلات البسيطة, التي لا تحتاج إلى تحليل دقيق, وتقتضي سرعة البت فيها, كما أنه لا يترتب على تغيرها, أو إلغائها آثار ضارة بالمؤسسة, وتعتمد هذه القرارات على خبرات المدير, ومعرفته بالمواقف أوالمشكلات المماثلة, وفي كثير من الحالات تكون الخيارات متوفرة مسبقاً, مثل القرار بشان طلب إجازة, فالخيارات في هذه الحالة معروفة مسبقاً, وهي الموافقة, أو غير الموافقة.

- **القرارات غير المبرمجة:** و هي القرارات المبتكرة التي تعالج حالات أو مشكلات غير روتينية جديدة على القسم, أو المؤسسة, وغير متكررة, ويكون للقرار المبتكر آثار طويلة على المؤسسة, وهذا النوع يحتاج إلى البحث والتقصي, ووضع البدائل المختلفة, ثم إتخاذ القرار إضافة إلى خبرة المدير السابقة (**شقبوعة,2001**).

2 ـ خطوات صناعة القرار

تتلخص خطوات صناعة القرار كما جاءت في (**شقبوعة,2001, يدك,2007**) بما يلي:

1- **تحديد الهدف:** يعد تحديد الهدف هو الخطوة الأولى للتوصل إلى القرار الصحيح, الذي يوفر المعالجة الفعالة للمشكلة, وعلى المدير أن يسال نفسه ما الذي أريد تحقيقه بهذا القرار, وما هي النتائج المتوقعة, ويجب أن يبقى الهدف نصب عينيه عند إنتقاله من خطوة إلى أخرى.

2- **تحديد الضوابط:** تكون حرية إتخاذ القرار مقيدة بضوابط وشروط, تحد من حرية المدير في إتخاذ القرار, وتعتبر سياسة المؤسسة والقوانين والأنظمة, من أهم الضوابط التي تحد من حرية المدير في إتخاذ القرار, وتصنف الضوابط والشروط إلى نوعين:

ا- **ضوابط وشروط واجبة:** يجب أن تتحقق في الحل المقترح, وإذا لم تتحقق يكون الحل غير مقبول.

ب- **ضوابط وشروط مرغوبة:** وهي التي يفضل أن تتحقق في الحل, إلا أن عدم تحقيقها لا يلغي القرار, ومن الملاحظ هنا أن الضوابط والقيود تقيد التفكير, وتحد من الإبداع, وخاصة عند إفتراض قيود دون تمحيصها, فإن الضوابط غير الممحصة تشكل عقبة في طريق إتخاذ القرار.

3- **تحديد البدائل:** عند إختيار البدائل يجب تحرير الفكر, واللجوء إلى العصف الذهني, ووضع البدائل التي يمكن أن تؤدي إلى القرار الذي يوصل لحل المشكلة.

4- **إختيار البديل المناسب:** يعتمد إختيار البديل الأفضل على مدى تحقيق هذا البديل للشروط الواجبة.

5- **إستشارة الأشخاص المتأثرين بالقرار:**إن مشاركة ومشاورة الأشخاص المعنيين بالقرار يجعلهم أكثر تقبلاً للقرار و يحفزهم على تنفيذه.

6- **تنفيذ القرار:** قبل تنفيذ القرار لا بد من تقييم الوضع, ثم إختيار الوقت المناسب لتنفيذ القرار, وذلك لتفادي أية نتائج أو ردود فعل سلبية من تنفيذ القرار.

7- **تتبع تنفيذ إجراءات التنفيذ:**بعد إتخاذ القرار لا بد أن يتابع المدير و يراقب الأداء, ليحقق التنفيذ بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الهدف من القرار.

3 ـ القرار الأخلاقي

يتخذ يومياً قرارات عديدة سواء على مستوى الفرد الشخصي, أم على المستوى الأسري أم على المستوى الإداري في المنظمة, ومن هذه القرارات ما يؤثر على الفرد نفسه, ومنها ما يؤثر على الآخرين بشكل مباشر أو غير مباشر, فالإنسان يتخذ قرارات عدة بشكل دائم, وتعتمد نتائج هذا القرار على وضعية الشخص المتخذ لهذا القرار, فجميع كلامنا, وأفعالنا, وإتجاهاتنا تعكس خيارات وهذه الخيارات إما أن تكون أخلاقية أو لا أخلاقية, فيحكم على هذه الخيارات بالأخلاقية إذا إتسمت بخصائص يتفق عليها المجتمع, وتجمع عليها كافة الثقافات بأنها صحيحة, وإذا ما خرجت هذه الخيارات عن خط سير المجتمع, فيمكن وصفها باللاأخلاقية. إن هذه الخيارات و الأحكام تصبح ذات قيمة أكبر وأهمية

أكثر عندما تصدر من الإداري الذي تتأثر بأحكامه شريحة واسعة من البشر, فإذا ما خلت هذه الخيارات والأحكام من القيم, فإنها تتسم بالسلبية والآثار المدمرة على المتأثرين بهذا القرار, وبالتالي على المؤسسة وعلى المجتمع ككل, والإنسانية جمعاء.

إن السلوك الإداري مفعم بالقرارات ذات الأبعاد القيمية, فالإداريون يعيشون عملية ممارسة مستمرة لمنظوماتهم القيمية, و يتضح ذلك في جميع مستويات الهرم الإداري, و بشكل خاص عند مستوى صنع السياسات. فالقيم مستمدة من المخزون الثقافي للإداري, وهي التي تحكم سلوكه بالسلب و الإيجاب, فالقيم تؤثر بشكل واضح في عمل الإداري ولا سيما عند إتخاذ القرارات, فلا يوجد قرار يخلو من القيم, وأي قرار له كلفة إجتماعية, وتحديد الكلفة الإجتماعية للقرار يتطلب من الإداري الإستناد الحضاري التي يتم في ضوئها إتخاذ القرار. لذا لا بد أن يتوفر لدى الإداري نظرة ثاقبة في مجال دراسة البعد القيمي, و دراسة إنسجام القرار مع المحيط الذي يعمل فيه (**الطويل,2001), يدك,2007)** فعند إتخاذ أي قرار لا بد من طرح الأسئلة التالية:

- هل هذا القرار سيؤذيك, أو سيؤذي الآخرين مادياً ونفسياً؟.
- هل هذا القرار سيؤذي أي شخص عاطفياً؟.
- هل القرار يؤذي ويؤثر على سمعتك ويقلل من مصداقيتك ويحطم علاقاتك؟.
- هل هذا القرار سيعيق تحقيق أي من الأهداف؟.

فإذا ما تم طرح هذه الأسئلة, وتم التريث قبل أي قرار بالإستناد إلى المعلومات و البيانات الصحيحة, إن كان على المستوى الشخصي, أو المؤسسي, فإنها حتماً ستقربنا من القرار الأخلاقي و تجنبنا أي تبعات غير مقبولة للقرار.

وهنا لا بد من التمييز بين القرار الأخلاقي والقرار الفعال, إذ إنه ليس كل قرار فعال أخلاقياً, كما أنه ليس كل قرار أخلاقي فعالاً, إذ قد يكون القرار فعالاً ولكنه غير أخلاقي, ويؤدي إلى نتائج غير أخلاقية, فعلى سبيل المثال إذا كذبنا لنحصل على شئ ما فإننا سنحصل عليه, فالقرار هنا فعال و لكنه غير أخلاقي, كما قد يكون أخلاقياً و لكنه غير فعال, فإذا ما عملنا لجعل شخص ما يشعر بأنه جيد, أو أن ذلك العمل جيد لهذا الشخص, ولكن هذا العمل جعله يشعر بأن ذلك العمل سيء إان القرار هنا غير فعال, وكذلك إذا قررنا أن نعمل شيئاً فقط لإضفاء السرور على صديق, و لكن نتيجة هذا القرار جعلتنا نعيش في مشكلة, بالتالي فإن القرار غير فعال, لذلك حتى تكون القرارات جيدة لا بد أن تكون فعالة وأخلاقية, فالقرار الأخلاقي هو الذي يتصف بالدعامات التالية:

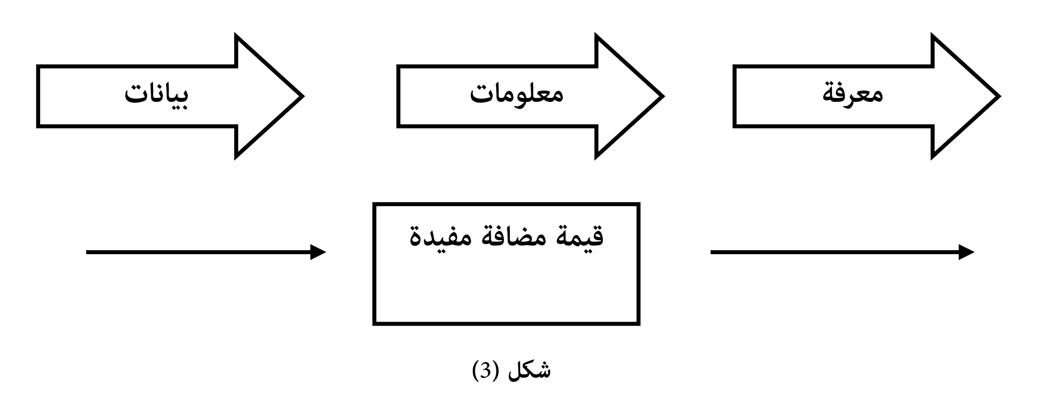
- القرارات الأخلاقية تولد وتحافظ على الثقة.
- تظهر الإحترام.
- القرارات الأخلاقية عادلة ومتفهمة لاهتمامات الآخرين.
- القرارات الأخلاقية متوافقة ومنسجمة مع المواطنة.
- القرارات الأخلاقية تتصف بالمسؤولية.

أما القرار الفعال فهو القرار الذي يتم بواسطته إنجاز ما نريد إنجازه, و يجيب عن التساؤل البسيط: هل أنت راض عن النتائج؟, فإذا كانت النتائج غير مرغوبة فالقرار غير فعال (Chismacdonald,2002).

فالقرار الجيد هو القرار الفعال والأخلاقي المبني على التأني والتحليل والإستبصار بعواقب الأمور, و هو المبني على معرفة ما تعمله, ومن ثم تعمله, فالمتطلب الأول للقرار الجيد هو التمييز و إستبصار ما بين الصح والخطأ, ففي هذا السياق يؤكد هاني عبد الرحمن (2001) على البعد الأخلاقي لمدير المدرسة, إذ يورد من مبادئ أخلاقيات مدير المدرسة أن لا يتم إتخاذ أي قرار دون تشاور مناسب, كما لا يتم تبرير القرار, بل تبيان أسبابه, كما يؤكد على الإلتزام بالعمل على تنمية روح التشاركية, والإحساس بمسؤولية صناعة القرار من خلال أسلوب تشاركي, يوفر البيانات و المعلومات, وكذلك معطيات التغذية الراجعة.

4 ـ القرارا المبنية على البيانات: الإطار المفاهيمي

إن عدم توفر معلومات دقيقة تجعل المديرين يعتمدون في قراراتهم على النوايا الحسنة, إن جمع البيانات ما هي إلا البداية, وحتى تصبح البيانات ذات قيمة مضافة وفائدة للإدارة, يجب أن تسير خلال عدة متواليات, فيجب أن تتحول البيانات إلى معلومات, والمعلومات إلى معرفة, وتتم المعرفة من خلال الفهم الصحيح للمعلومات.ويبين الشكل (3) العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.



شكل (3)

العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة

(**Cristopher**,2003,**p**20)

المصدر: فعندما تعالج البيانات فالنتيجة هي معلومات, والمعرفة هي الجسم المنظم للمعلومات التي تمكننا من أن نعمم و نتنبأ بفاعلية, وتوجد المعرفة عندما تبدأ المعلومات بإنتاج الحقائق, أو عندما نصل إلى نتائج عامة كنتيجة لتجميع المعلومات ((Bodenstab,1997 الوارد في (Christopher,2003).

ولبيان فاعلية المنظمة, وعلاقتها بالنمط الإداري المتبع فيها, فقد طور تانج Tang نموذج كما في شكل (4) يبين درجة فعالية المنظمة, وعلاقتها بالنمط الإداري, والمرجعية التي تبنى عليها القرارات المتخذة.

استراتيجي

حالم Wishful thinking

ذو رؤية Visionary

Strategic

فاعلية عالية

فعال

بيروقراطي

النمط الإداري

Proactive

متوسط الفاعلية

غير فعال

Process-oriented

مكافح struggling

ارتكاسي

باحث research

Reactive

بيانات

معلومات

معرفة

قاعدة اتخاذ القرار

شكل (4) نموذج فاعلية المنظمة

Source: Tang,v (1991), The organizational implications of an EIS implementation, Journal of Systems Management,42(11),p.12 in Christopher (2003,p21).

يبين الشكل أثر بعدي النمط الإداري, والقاعدة التي تبنى عليها القرارات على فعالية المنظمة, حيث الجهة السفلية اليسرى من الجدول تمثل الإداري الانعكاسي, الذي تنقصه البصيرة, ويتصرف كرد فعل للأحداث, بناء على بيانات خام غير محللة, وبالتالي فإن هذا النمط من القياديين يعاني من أزمات مستمرة في منظمته, وهو بذلك يتسم بقيادة غير فعالة, أما الركن الأيمن السفلي من الجدول, فيمثل الإداري الباحث, الذي تقوده المعرفة research-oriented فهو يمتلك المعرفة الكاملة و لكنه غير قادر على إتخاذ القرارات, والجهة العليا اليسرى تمثل الإداري الإستراتيجي, الذي يمتلك الخطط الإستراتيجية, ولكنه غير قادر على تطبيق المعرفة, فهو يستخدم البيانات الخام فقط, وفي هذه الحالة يكون حالماً, أما الجهة العليا اليمنى من الجدول فهو الإداري الاستراتيجي, الذي يبني قراراته على المعرفة, فهو الإداري ذو الرؤية الذي يملك البصيرة لوضع التعليمات, وهو الملهم للأفراد, والإدارة هنا فاعلة جداً, لقد وجد

أن طريقة إختيار المديرين لتطبيق المعرفة, وممارسة إستخدام المعلومات لها آثار عميقة في فاعلية منظماتهم, فالبيانات والمعلومات والمعرفة المفيدة عوامل حاسمة في إتخاذ القرارالاداري (Christopher,2003).

ومع إزدياد التطور التكنولوجي للمجتمعات, فإن عالم العمل يصبح أكثر تعقيداً, ويتواجد في بيئة سريعة التغيير, ويتطلب العمل أن يكون ضمن فريق متكامل, فالعمل البسيط والفردي, الذي من السهل التنبؤ به, يحتاج إلى بيئة إدارية هرمية hierarchical structure أما العمل المعقد والذي من الصعب التنبؤ به, فيحتاج إلى اللامركزية, و شمول كافة العاملين ومشاركتهم في إتخاذ القرار وإلتزامهم به. إذ أثبتت الدراسات, أن المشاركة في إتخاذ القرار تزيد من إلتزام الجماعة بتنفيذ القرار, ففي دراسة واستون, وميكاليسون, وشارب.

Waston, Michaelson, and Sharp(1991)

في مقارنة القرارات التشاركية والقرارات الفردية, و بينت الدراسة أن كافة أفراد المجموعة إكتسبوا الخبرة الكافية, وإن أفضل ألاعضاء أصبحوا أقل أهمية لنجاح المجموعة.

(Spuck et al.,1997)

بينما البيانات وحدها لا تزود إداريي المدارس بالبراعة والخبرة والبداهة لجعل التلاميذ في المسار الصحيح للتعليم, إلا أن عدداً كبيراً من الإداريين مقتنعون بأن القرارات المبنية على البيانات تلعب الدور الرئيس في تغيير التعليم, إذ يشبه مشرف التقويم والبحث في المدارس العامة في نيوجرسي Brian Osborne , المدير الذي لا يستخدم البيانات في قراراته كالطيار الذي يقود طيارته وسط عاصفة في الليل, وليس لديه أي أدوات آو أجهزة للقياس, فهو كالأعمى مصيره الهلاك.

(Shorr,2003)

الفصل السابع

تكنولوجيا المعلومات ودعم القرار التربوي

1 . أهمية تكنولوجيا المعلومات

2 . نظام المعلومات الادارية

3 . تكنولوجيا المعلومات ودعم القرار التربوي

4. أهمية نظم المعلومات في إتخاذ القرارات التربوية

الفصل السابع

تكنولوجيا المعلومات ودعم القرار التربوي

1 ـ أهمية تكنولوجيا المعلومات:

مقدمة:

يعيش العالم اليوم في خضم ثورات متعددة ومتداخلة, مثل الثورة المعلوماتية, والثورة الإتصالية والثورة المعرفية, وواكبها الثورة الاقتصادية التي غيرت مفاهيم التعاملات الدولية كلها, وترتبط بالإنفتاح الإقتصادي, والمنافسة الشرسة, وهو ما يسمى بقوى العولمة, فالعالم بصدد عصر جديد من سماته أن نوعية سوق العمل ستختلف, وتركز على القدرات الذهنية, والمهارات العقلية بصورة تتلاءم مع الإتجاه إلى اقتصاد المعرفة, وتغير مفهوم الوظيفة بالتالي. ومن ثم يجب أن تركز البرامج التعليمية والبحثية على تنمية وتطوير الصناعات الإلكترونية والحاسبات, وتنمية إستخدام تكنولوجيا المعلومات والمواد الجديدة ذات الخصائص الفائقة, والهندسة الوراثية والتكنولوجيا الحيوية, وتأكيد الجودة, ورفع القدرة التنافسية, وكذلك تكنولوجيا الفضاء وتطبيقاتها ويقترح إبراهيم (2006) بأن تشكل في كل دولة عربية لجنة عليا للمعلومات التربوية, تتولى مسؤولية وضع السياسات وإستراتيجيات المعلومات التربوية وتخطيطها, كما لا بد من إعادة النظر في جميع القوانين والقرارات الخاصة, التي تعيق الأخذ بأسلوب المعلومات وتداولها, ويدخل في ذلك القوانين الخاصة بالمطبوعات وجمع البيانات, والحصول على الحاسبات وأجهزة الاتصال.

ومع أن المعلومة بالنسبة للإنسان, كانت منذ البداية أهم مكوناته المميزة لوجوده بين الكائنات الأخرى من حوله, إلا أن هذا التنبه بهذه الأهمية والإستجابة لمتطلباتها لم يصل من قبل إلى هذه الدرجة التي شهدها في العصر الحالي (إبراهيم, 2006). لقد أدرك التربويون أنه لم يعد بإستطاعتهم الإعتماد على الحدس و البديهة في صناعة القرارات لتحسين تعلم التلاميذ إذ إن جمع البيانات و تحليلها بعناية تمثل المفتاح لتحسين التعليم. (Wade, 2001).

تعد تكنولوجيا المعلومات والتقدم العلمي اليوم عصب تطور البشرية ورقيها وتوسع إمكانياتها وطاقاتها, ولقد إنعكست مختلف النتاجات التقنية العالمية السريعة على جميع أنحاء المعمورة وأصابت كل مفردات الحياة الإنسانية, كعامل أساسي في حياة البشر وحركتهم, وأصبح الإنسان يعيش منافع وفوائد حركة التقدم وتقنياته المتزايدة والمتطورة يوماً بعد يوم.

إن العامل الأساسي وراء حجم هذا التأثير وفعاليته يكمن في التطور المذهل في طبيعة الإتصالات والمواصلات, بحيث أصبح العالم كمدينة واحدة وحتى قرية صغيرة, إنعدمت فيها المسافات بمفهوم العالمية, التي تعني زوال الحواجز والحدود الثقافية والإقتصادية بين شعوب الأرض, وتعني أيضاً سهولة التواصل الإنساني وسرعته الفاعلة اللحظية, حتى لم يعد هناك خيار بين العالم على التفاعل مع الحضارة ككل, أصبح فيها الإٔنسان فاعل ومتفاعل في ضوء طاقته وإمكانياته وتقنياته ينهل من عوامل التأثير المتشابكة, بشكل يدخل في كل خصوصية أو شخصية, ليذوب الجميع في النسيج الحضاري العالمي الواحد, ويعيش العالم أجمع في بوتقة واحدة, كل يتعامل مع التكنولوجيا حسب درجة التطور التي وصل إليها مجتمعه وبنيته الإدارية والتنموية. (الخوري, 1998: 13ـ 14).

لقد تطورت الوسائل البشرية على الأرض بشكل فاق أي تصور إنساني مذهل ومتسارع خلال القرن العشرين, قصّر المسافات الزمنية, فمن السيارات

والقطارات والطائرات إلى الطباعة وإختراع الهاتف, والكهرباء والتلفاز والحاسوب ومؤثراته الإنسانية, والحاسبات ودورها الإقتصادي.

إن تكنولوجيا المعلومات شأنها شأن ما سبقها تؤدي في بداية مراحلها إلى بطالة مؤقتة, سرعان ما تتلاشى من خلال تحقيق معدلات أعلى للنمو, وفتح أسواق جديدة ونشوء وظائف وتخصصات جديدة, مما يتطلب إعادة تأهيل فئات العاملين لكسب المهارات الجديدة المطلوبة.

2 ـ نظام المعلومات الإدارية:

ظهر إصطلاح نظم المعلومات في الستينات من القرن العشرين, إصطلاح يضم مختلف النظم المعلوماتية الإدارية المساهمة في الإدارة, من تنظيم قواعد البيانات إلى نظم إتخاذ القرار إلى تخطيط المشاريع بواسطة الحاسوب إلى إدارة الحسابات المالية للشركة من محاسبة عامة إلى مستودعات إلى مبيعات ورواتب وغيرها, وبشكل يشمل مختلف البرامج المكتبية المتنوعة.

ويعرف نظام المعلومات بكونه عبارة عن مجموعة من العناصر ذات صلة فيما بينها تهدف إلى المساهمة في تنظيم أسلوب إتخاذ القرار ورفع مستوى الكفاءة الفعالة لنظام وطبيعة الأداء, ويتم ذلك بتقديم المعلومة وتوفيرها في صور متعددة حسب طبيعة الموقف, وبما يتناسب مع إختلاف شخصية ونمط المنظمة والقيادات المسؤولية عن إتخاذ القرار بشأنها.

إنه من الضروري الفهم أنه ليس الغرض من نظم دعم القرارات أن تحل محل صانع القرار, بل لمساعدته, وقد تم تصميم نظم دعم القرار من خلال تفهم لمتطلبات صانعي القرارات وعملية صنع القرار, ومن أهم تبعات ذلك: (**الخوري**, 1998: 28ـ 29)

ـ **الحاجة للدعم التفاعلي:** من خلال قيام صانع القرار بطرح أسئلة تتطلب إجابات فورية يتم على أساسها طرح المزيد من الأسئلة.

ـ **المرونة في التعامل مع البيانات:** هناك قرارات لايمكن لصانع القرار إتخاذها إلا بالإسترجاع الفوري لما يشاء من البيانات.

يمكن تقسيم أنواع نظم دعم القرار إلى عدة فئات, في ضوء المعالجة للبيانات أو المعلومات, وأنواع القرار المتخذ .

يعتمد إسترجاع وتحليل البيانات المتعلقة بالقرار على التفاعل مع قاعدة البيانات على الوجه التالي: (**الخوري**,1998: 30ـ 31)

- البحث والإستعلام, يتيح الحصول الفوري لصانع القرار على معلومات محددة مطلوبة لصنع القرار.
- تحليل البيانات, يتيح تقديم البيانات لصانع القرار على هيئة تقارير.
- نظم المعلومات المحاسبية, صورة متخصصة من الفئة السابقة لإحتياجات المحاسبين.
- دعم القرارات المهيكلة, تتضمن إستخدام البيانات المخزنة في قاعدة البيانات, بالإضافة إلى تفاصيل عن الحالات الفردية, للحصول على جميع المعلومات المتعلقة بالقرار المطلوب إتخاذه.

- إستخدام النماذج, يتم وضع النموذج على أساس تصور حالات إفتراضية تمثل الواقع لعمليات معينة للمؤسسة, ويقوم النظام المعلوماتي بوضع حلول نمطية لها, ويخزن ذلك كنموذج يرجع إليه عند الحاجة.

يتحدد وضع نظام لدعم القرار بنوع المعلومات والإمكانيات المطلوبة, بمعنى أن تلك النظم تابعة لعملية صنع القرار, وعلى المستخدمين النهائيين, وهم صانعو القرارات, أن يكونوا على دراية كاملة بعملية إتخاذ القرارات لكي يتمكنوا من المشاركة في وضع النظام المدعوم لها.

3- تكنولوجيا المعلومات ودعم القرار التربوي

يعتمد صانعو القرار التربوي ومتخذوه في قراراتهم على معلومات ومؤشرات ودراسات تحليلية موثقة تعتمد على نظام المعلومات التربوي والخريطة المدرسية من جهة, وبقية المعلومات التي توفرها الأنظمة المعلوماتية من جهة أخرى, ويتم تحليلها لصياغة عدد من السيناريوهات والبدائل والخطط المبنية على أسس علمية تقوم بها إدارة التخطيط التربوي مثل:

- إستحداث مديرية تربية وتعليم.
- الإضافات المدرسية.
- إستحداث بناء مدرسي (خطة شمولية لعشر سنوات).

وإنطلاقاً من حرص المؤسسة التربوية على توحيد المرجعيات لمعلوماتها وتوحيد مصادرها وعدم تكرارها, تعمد إلى توفير نظام متكامل ينضوي تحته جميع

الأنظمة العاملة بما فيها من قواعد بيانات, وهو نظام دعم القرار التربوي إلى جانب تفعيلها لنظام إدارة المعلومات التربوية على مستوى المدرسة, والذي يحتوي على المعلومات, التي تكون على شكل مؤشرات, خرائط رقمة, تقارير, أشكال توضيحية, او خطط خمسية تترجم إلى خطط تنفيذية, تستثمر لغايات تخطيطية وصناعة القرار الرشيد.

تعد صناعة القرارات من الوظائف المهمة لكل مستوى من المستويات الإدارية, فحتى يكون المديرون ناجحين, يجب أن يتخذوا القرارات الصحيحة في الوقت المناسب (Cristopher,2003,7).

لقد شهدت السنوات الأخيرة تطورات واسعة في وزارة التربية تمثلت في تصميم نظم المعلومات التربوية و تطويرها بالشكل الذي يحقق أهدافها, ويخدم إحتياجات متخذي القرارات من المعلومات المطلوبة, و ما أولته الوزارة من إهتمام خاص بتكنولوجيا المعلومات جاء إنعكاساً لما ورد في بعض توصيات المؤتمر الوطني التربوي الثالث(2000), الذي عقد بالجامعة الأردنية, المتعلقة ببناء نظام معلومات تربوية متكامل, يربط الوزارة بمديريات التربية, بهدف تحقيق اللامركزية في معالجة البيانات, وإتخاذ القرارات المناسبة المبنية على أسس علمية (**المومني**,2004). ولقد عنيت وزارة التربية بتوجيه النظام التربوي نحو حوسبة التعليم بتبنيها رزمة من الإستراتيجيات التطويرية, أهمها تطوير نظم معلوماتية وإدارية, لدعم عملية صناعة القرار التربوي, وتوفير الدعم التكنولوجي لجميع المدارس, من أجهزة ومختبرات وصيانة (**وزارة التربية و التعليم**, 2002).

وبسبب الأهمية التي يحتلها إستخدام تكنولوجيا المعلومات من حيث التأثير في أداء المدارس, فقد تناول المهتمون والباحثون في الإدارة التربوية على المستويات العالمية والعربية و المحلية هذا الموضوع بإهتمام بالغ, لأن المدرسة التي لا تستطيع توظيف تكنولوجيا المعلومات لن تبدع, حتى ولو أدت وظائفها الإدارية الأخرى كالتخطيط والتقييم والمتابعة, وبما أن التغيير ضروري للحياة, وكسر من الجمود والرتابة والروتين, فإن تبني مدير المدرسة لإدارة التغيير ضرورة ملحة لتطوير مدرسته, وهذا ما دعا إليه العديد من المؤتمرات و الندوات التي عقدت في الأردن, وكان أبرزها مؤتمر التطوير التربوي عام 1987 والمؤتمر الثاني للتطوير التربوي 1999.

وعلى أثر إنعقاد مؤتمر التطوير التربوي 1994 عملت وزارة التربية والتعليم على تأسيس نظم معلوماتية, وأوعية حفظ فعالة, توظف التقنيات الحديثة, ووسائل الإتصال المتطورة, التي تتيح لصانعي القرار والعاملين في المؤسسات التربوية إمكانية الحصول على البيانات الضرورية, لتطبيق النماذج التي تعتمد على المعلومة السريعة والدقيقة.

4 ـ أهمية المعلومات في اتخاذ القرار

تعد المعلومات من المصادر القومية المؤثرة في تطور و نمو المجتمعات,إذ إن الدول المتقدمة تعدها كالمصادر البشرية الأخرى من حيث الأهمية (العتيبي, 2004), كما يقول يونس (1989) لقد أصبحت المعلومات قاعدة أساسية لأي تقدم حضاري, أو علمي, أو صناعي, في أي مجتمع, فبدون المعلومات لا تستطيع

الدول أن تتقدم, أو حتى تستطيع أن تحافظ على تقدمها. و يشير الحازمي في هذا المجال إلى أن المعلومات تلعب دوراً حيوياً, و مهماً في كفاءة الأداء في المؤسسة, مما يتطلب من المؤسسات إنشاء نظم معلومات تساعدها في القيام بأداء وظائفها بنجاح و كفاءة عالية (**العتيبي**, 2004), فهي القوة التي تعتمد عليها الدول بعد أن تطورت التقنية التي جعلت منها ذات قيمة حيوية, وزادت من القوة في استخدامها في مجالات عدة, وبازدياد حجم المعلومات زادت الحاجة إلى تبادلها بين المؤسسات أو الدول, و لذا ظهرت ثورة الاتصالات, وبعدها ظهرت الإتصالات الرقمية, وزاد التطور بعد ذلك بظهور شبكات المعلومات التي انتشرت في كل مكان بتقنياتها المختلفة, وأنواعها المتعددة, وسهلت الأقمار الصناعية إنتقال المعلومات دون الحاجة إلى أسلاك, وأخيراً ظهر الإنترنت الذي ضاعف من حجم المعلومات, وسهل من تبادلها, وصعب من الرقابة على إنتقالها, مما جعل بإستغلالها لتحقيق أهداف غير مشروعة (**العتيبي**,2004). كما تعد البيانات و الإحصائيات من المقومات الأساسية للتخطيط المهني, وأن من أهم المشكلات التي يقابلها التخطيط للتعليم المهني في الدول النامية هو نقص البيانات والإحصائيات اللازمة, لذلك من أهم البرامج التي يجب على الدول النامية البدء في تنفيذها هو إنشاء جهاز مسؤول عن جمع البيانات ودراستها وتحليلها وجعلها في الصورة التي يمكن للقائمين على أجهزة التعليم المهني الإستفادة منها, كما أن من المشكلات التي يواجهها التخطيط التربوي بشكل عام, والتخطيط المهني بشكل خاص في هذا المجال, أن القرارات السياسية تفاجئ أجهزة التخطيط, وتلزمها القيام بخطط مستعجلة قبل أن تتوفر لديها المعلومات بالبدائل, وما يتصل بها من

جداول زمنية, وتكاليف ضرورية (**النوري**,1987). و يشير عبد الدايم (1980) إلى أن أكبر مشكلة تواجها التربية هي أن تجد معيارا تستطيع عن طريقه أن تتنبأ باتجاهات المستقبل وتغيراته.

فمن خلال المعلومات الدقيقة يستطيع الإنسان أن يعيش المستقبل بعقله, قبل أن يصبح المستقبل واقعا حاضرا, و هذا بالتالي يعطيه القدرة على تقدير وقياس إمكانات المستقبل بالتعامل معها, كما لو كانت جزءا من الحاضر المعيش فعلا (**كيبنز وتريفو**, 1984), وتكمن أهمية المعلومات عند تحليل المشكلات لاتخاذ القرارات, إذ هناك فرق كبير بين حل المشكلة المبنية على خطوات مدروسة, وبيانات دقيقة, وبين المحاولة والخطأ, أوالحدس والخبرة, إذ إنه في الحالة الأولى فان جميع المؤثرات و المحددات تكون محددة, وتقيم على ضوء نقاط القرار, اذ أن نقطة القرار هي تلك النقطة في النظام التي عندها يقوم شخص ما, أو بواسطة البرمجة الآلية بإتخاذ فعل للبيانات الداخلية, ويتخذ قراره على ضوئها, بينما في الحالة الثانية يتم تحديد عدد من الحلول للمشكلة ومن ثم يتم إختيار حل كل مشكلة عشوائياً حتى يتبين من أحد البدائل أنه هو الحل المقبول.

المصادر

- إبراهيم, أبو سعود (2006) التعليم والمعلوماتية, دور الانترنت في إعداد الخريجين وتدريس اللغات مع تقييم رؤية إستراتيجية للتعليم في الأقطار العربية, الجزيرة, نت.
- أحمد, شاكر (1990), إدارة المنظمات التعليمية, دار المعارف, القاهرة.
- أيوب, ناديا (1997) نظرية القرارات الادارية, جامعة دمشق, ص22.
- بدر, أحمد نور (2000), تكنولوجيا المعلومات: دراسة تكامل المصادر الالكترونية وحل المشكلات وتنمية الابداع, مجلة المكتبات والمعلومات العربية, سنة 20, عدد 2, ابريل.
- البكري, سونيا, ومسلم, علم (1995), مقدمة في نظم المعلومات الادارية, القاهرة, الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- الجرايدة, محمد سليمان (2004), مقدمة في علم المعلومات التربوية, دار الرازي, عمان - الأردن.
- الجرايدة, محمد سليمان (2004), مقدمة في علم المعلومات التربوية, دار الرازي للطباعة والنشر, عمان.
- الجرايدة, محمد سليمان (2004), مقدمة في علم المعلومات التربوية, دار الرازي, عمان - الأردن.

- جلـدة, سـليم بطـرس (2008)، أسـاليب اتخـاذ القـرارات الاداريـة الفعالـة, دار الرايـة لنـشر والتوزيع, عمان.
- حريم, حسين (1997), السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات, دار زهران, عمان.
- حـريم, حـسين (1997), الـسلوك التنظيمـي: سـلوك الأفـراد في المـنظمات, دار زهـران, عـمان ـ الاردن.
- حريم, حسين, وحداد, شفيق, وآخرون (1998), أساسيات الادارة, دار الحامد للنشر, عمان.
- الحسن, بسمة: دراسة عن قـانون ضـمان حـق الوصـول إلى المعلومـات,مركـز حمايـة وحريـة الصحفيين, ص6 .
- الحسنية, سليم (1998), نظم المعلومات الإدارية, مؤسسة الوراق, عمان ـ الأردن.
- خشبة, محمد (1987), نظم المعلومات المفاهيم والتكنولوجيا, دار الاشعاع للطباعة, القاهرة.

- خشبة, محمد (1987), نظم المعلومات المفاهيم والتكنولوجيا, دار الاشعاع للطباعة, القاهرة.

- الخوري, هاني شـحادة (1998) تكنولوجيـا المعلومـات عـلى أعتـاب القـرن الحـادي والعـشرين, دمشق.

- الخوري, هاني شحادة (1998), تكنولوجيا المعلومات على أعتاب القرن الحادي والعشرين, دمشق.
- دنكان, و. جاك (1989), أفكار عظيمة في الإدارة, دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري, ترجمة الحديدي, محمد, الدار الدولية للنشر والتوزيع, القاهرة.
- دومند, هيلفا (1991), إتخاذ القرارات الفعالة دليلك العملي في الإدارة, ترجمة إدريس, مصطفى محمد, مطبعة نهال, الرياض.
- الزيادي, عادل (1993) الادارة العامة, مكتبة عين شمس, القاهرة.
- سالم, فؤاد الشيخ, ورمضان, زياد, والدهان, أميمة, ومخامرة, محسن (1989), المفاهيم الإدارية الحديثة, ط3.
- السالمي, علاء (2000) تكنولوجيا المعلومات, دار المناهج للنشر والتوزيع, عمان ـ الأردن.
- سعيد التل: الميثاق الوطني الأردني فلسفة ومسيرة, منشورات المؤسسة الصحفية الأردنية (الرأي), عّمان 1999, ص166_168 .
- السيد, إسماعيل محمد (د. ت), نظم المعلومات لإتخاذ القرارات الإدارية, المكتب العربي الحديث, الإسكندرية.
- الشامي, أحمد محمد, وحسب الله, سيد (1988), المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات, دار المريخ, الرياض.

- شحادة, أمل عايد (2006), التكنولوجيا التعليمية, دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع, عمان.
- شقبوعة, داود (2001), أنظمة إعداد المشرفين, المركز العربي للتدريب المهني وإعـداد المـدربين, طرابلس ـ ليبيا.

- شقبوعة, داود (2001), أنظمة إعداد المشرفين, المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المـدربين, طرابلس ـ ليبيا.

- الشماع, خليل وآخرون (1985)، مبادئ الادارة, مطبعة جامعة الموصل.
- الصباح, عبد الرحمن (1998), نظم المعلومات الإدارية, دار زهران للنشر, عمان ـ الأردن.
- الصباغ, عماد (2000), نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتهـا, مكتبـة دار الثقافـة للنـشر, عـمان ـ الأردن.
- عبد البر, فاروق: دراسات في حرية التعبير وإستقلال القـضاء وضـمانات التقـاضي, رقـم الإيـداع 2005/22512, القاهرة,2006, ص 10
- عبد الرحمن, هاني (1980), الإدارة التربوية: بحوث ودراسات, مطبعة التوفيق, عمان الاردن.
- عبد الرحمن, هاني (1980), الإدارة التربوية: بحوث ودراسات, مطبعة التوفيق,
- عبد الهادي, محمد (1983), مقدمة في علم المعلومات, دار غريب للنشر, القاهرة.

- عبد الهادي, محمد فتحي (1999), أسس مجتمع المعلومات وركائز الاستراتيجية العربية في ظل عالم متغير, دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات, مجلد 4, عدد 3, سبتمبر.
- عبد الوهاب, محمد رفعت(2002): مبادئ وأحكام القانون الإداري,منشورات الحلبي الحقوقية,ص 235237
- العتيبي, فيحان علوش (2004), دور المعلومات في عملية إتخاذ القرارات الادارية (دراسة تطبيقية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض), رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة عمان العربية للدراسات العليا, عمان.
- العتيبي, فيحان علوش (2004), دور المعلومات في عملية إتخاذ القرارات الادارية (دراسة تطبيقية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض), رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة عمان العربية للدراسات العليا, عمان.
- العتيبي, فيحان علوش (2004), دور المعلومات في عملية إتخاذ القرارات الإدارية, دراسة تطبيقية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة عمان العربية للدراسات العليا, عمان ـ الإردن.
- العتيبي, فيحان علوش (2004), دور المعلومات في عملية إتخاذ القرارات الإدارية (دراسة تطبيقية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة

الرياض),رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة عمان العربية للدراسات العليا, عمان.

- العجلوني, عبد الفتاح (1997) تقييم طبقات نظم المعلومات الإدارية في شركات مختارة من القطاعين العام والخاص في الأردن, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية, جامعة آل البيت, المفرق.
- العجلوني, عبد الفتاح (1997) تقييم طبقات نظم المعلومات الإدارية في شركات مختارة من القطاعين العام والخاص في الأردن, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية, جامعة آل البيت, المفرق.
- علي, نبيل (1994), العرب وعصر المعلومات, المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب, الكويت.
- عليان, ربحي مصطفى, وهمشري, أحمد (1997), المرجع في علم المكتبات والمعلومات, دار الشروق, عملان ـ الأردن.
- فريجات, غالب (2000), الإدارة والتخطيط التربوي, تجارب عربية متنوعة, الشركة الجديدة للطباعة والتجليد, عمان.
- قاسم, حشمت (1990) دراسات في علم المكتبات, عمان ـ الأردن.
- القاضي, زياد وآخرون (2000), مفاهيم أساسية في قواعد البيانات, دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان.
- قنديلجي وآخرون (2000), مصادر المعلومات من عصر المخطوطات الى عصر الانترنت, دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع, عمان.

- قنديلجي,عامر إبراهيم, وعليان, ربحي مصطفى (2000), مصادر المعلومات من عصر المخطوطات الى عصر الانترنت, دار الكر للطباعة والنشر والتوزيع, عمان ـ الأردن.
- كمفر, فايزه بنت زين الدين عبد الحميد (1997), المعوقات الإدارية والسلوكية لدى القيادات الإدارية النسائية في عملية إتخاذ القرارات: دراسة ميدانية على المؤسسات الأكاديمية الثنائية في منطقة مكة المكرمة, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الملك عبد العزيز, السعودية.
- كنعان, نواف (1992), إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق, مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع, عمان.
- كنعان, نواف (1992), إتخاذ القرارات الإدارية: بين النظرية والتطبيق, مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع, عمان ـ الأردن.
- كنعان, نواف (1992), إتخاذ القرارات الإدارية: بين النظرية والتطبيق, مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع, عمان ـ الأردن.
- كنعان, نواف (2007) اتخاذ القرارات الادارية (بين النظرية والتطبيق), دار الثقافة لنشر والتوزيع, عمان.
- كيبنز, تشارلز وتريفو, بنجامين (1984), المدير وتحليل المشكلات وإتخاذ القرارات, ترجمة أبو الجدائل, حاتم صلاح, دار البيان العربي للطباعة والنشر والتوزيع, جدة.

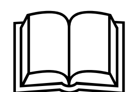
- مرسي, محمد منير (1977), الإدارة التعليمية, أصولها وتطبيقاتها, عالم الكتب, القاهرة.
- مشرقي, حسن علي (1997), نظرية القرارات الإدارية (مدخل كمي في الادارة), دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان.
- المغربي, كامل وآخرون (1995), أساسيات في الإدارة, دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع, عمان.
- ملحم, أحمد عارف (1991), درجة إعتماد مديري المدارس الثانوية في عمان الكبرى على معلومات سابقة لدى إتخاذهم القرارات الإدارية, رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الأردنية, عمان ـ الأردن.
- المنصور, كاسر نصر (2000), نظرية القرارات الإدارية, (مفاهيم وطرائق كمية), دار الحامد, عمان.
- المنصور, كاسر نصر (2000),نظرية القرارات الادارية: مفاهيم وطرائق كمية, دار الحامد للنشر, عمان.
- الموسى, محمد خليل, وعلوان, محمد يوسف: القانون الدولي لحقوق الانسان, الحقوق المحممية, ج2, ط1, دار الثقافة للنشر والتوزيع,عمَّان,2007,ص278_285)
- المومني, فايزة (2004), العلاقة بين التوجهات نحو إستخدام تكنولوجيا المعلومات والتوجهات نحو إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية العامة.
- الميثاق: مصلحة الإستعلامات, وزارة الأرشاد القومي,القاهرةص 148 .

- همشري, عمر أحمد (2001), الإدارة الحديثة للمكتبات ومركز المعلومات, مؤسسة الرؤى العصرية, دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان ـ الأردن.
- همشري, عمر أحمد (2001), الإدارة الحديثة للمكتبات ومركز المعلومات, مؤسسة الرؤى العصرية, دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان ـ الأردن.
- الهندسة المعلوماتية, 2007, نظم ومعلومات إدارية بهدف دعم إتخاذ القرارات, سوريا.
- هواري, سيد محمود (1982), المدير الفعال: دراسة تحليلية لأنماط المديرين, مكتبة عين شمس, القاهرة.
- وديع, محمد, وعباس, قاسم (1998), نظم معلومات سوق العمل في اطار التشغيل وتنمية الموارد البشرية, ط(1) العدد (35), المكتب التنفيذي لمجلس التعاون الخليجي.
- وزارة التربية والتعليم (1987) مؤتمر التطوير التربوي, عمان.
- وزارة التربية والتعليم (1999), المؤتمر الثاني للتطوير التربوي,عمان.
- وزارة التربية والتعليم (2000), المؤتمر الوطني التربوي الثالث,عمان.
- وزارة التربية والتعليم, إدارة البحث والتطوير التربوي (2002), نحو رؤية مستقبلية للنظام التربوي في الأردن, منتدى التعليم في أردن المستقبل, عمان.
- ياغي, محمد عبد الفتاح (1988) إتخاذ القرارات التنظيمية, مطابع الفرزدق التجارية, الرياض.

- ياغي, محمد عبد الفتاح (1988) إتخاذ القرارات التنظيمية, مطابع الفرزدق التجارية, الرياض.
- ياغي, محمد عبد الفتاح (1988), اتخاذ القرارات التنظيمية, مطابع الفرزدق, الرياض.
- ياغي, محمد عبد الفتاح (2003),التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق, مركز أحمد ياسين, عمان.
- يحي شقير:بحث بعنوان"حرية الرأي والتعبير وحرية الصحافة والإعلام في الأردن, دون تاريخ, ص2.
- يدك محمد عبد الله (2007) تصميم مصفوفة للبيانات اللازمة لدعم قرارات مديري ومديرات المدارس المهنية في الأردن, رسالة دكتوراة غير منشورة , الجامعة الأردنية.
- يونس, عبد الرزاق (1989), تكنولوجيا المعلومات, الجامعة الاردنية, عمان.

- 10. Helleridge, d.and slocum j.,manegement (3rd.ed.) reading,mas.adison and weley publishing company 1982,p35.
- 11.Miller,david,w.,and star.,martin.,the structure of human decision,engle wod clifs,n.j.prenticer,hal,icc.p.42-44.
- 12.Simon herbert a.adminstration behavior(2nd.ed)new york the macmillon company,1959,p.52
- 9. Gros, Bertram M. Organization and their Managing. New York, the Fre Press,1968,p.55o -553.
- Aggarwal,J.C.(1995),fifth edition,school administration. Man singh ARYA BOOK DEPOT,New Delhi.
- Chismacdonald (2002), http/www.josephsoninstitute.org.
- cristopher,janet cale (2003). extent of cecision support information technology use by principal in Virginia public school and factors affecting use, unpublished doctoral dissertation, Virginia commonwealth university:Richomond, Virginia.

- cristopher,janet cale (2003). extent of cecision support information technology use by principal in Virginia public school and factors affecting use, unpublished doctoral dissertation, Virginia commonwealth university:Richomond, Virginia.



- Fitzgerald,Jery and Fitzegrald,Ardra F(1981).Fudemantals of system analysis (2nd ed).New York:John Wilky&Sons.
- Galbreath, Jeremy. (1999). Preparing the 21st Century Worker: The Link Between Computer-Based Technology and Future Skill Sets. Educational Technology, nov.-dec. 14-22

  11. Kearsley. G. (1988) Educational Technology, A Critique, Educational Technology, 38 (2), 47-51.
- H. simon,New science of management,.Harper and Row publishers co.1960,
- Mercurius, Neil (2005) Principals' Usa of Relational Database Management Systems for Data-Drive Decision Making:Frequency, challenge,and staff development. Unpblished doctoral dissertation,Azusa Pacific University: Azusa, California.

- Mercurius, Neil (2005) Principals' Usa of Relational Database Management Systems for Data-Drive Decision Making:Frequency, challenge,and staff development. Unpblished doctoral dissertation,Azusa Pacific University: Azusa, California.
- _Molebash, Philip. (1999). Technology and Education: Current and Future Trends. IT. Journal. [On-line]. Available: http://etext.virginia.edu/journal.
- Shorr, Pamela wheator J.(2001).10 things you always wanted to know about data-driven decision making.
- Spuck,D.W., MacNeil,A.J.,Prater,D.L..and Palambo,D.B.(1997). Technological facilitation for decision making in education in: Fung,Alex C.W.,Visscher,Adrie j.,Bart, Ben-Zion and Teavher,David C.B.(eds),Information Technology in Education Management to the school to the future (pp 41-51),(1st ed).London:Chapman&Hall.
- Wade,Howard H.,(2001).Data Inquiry and analaysis for Education Reform.http://cemp.uoregon.edu/publication/digest153.html.



الخبرة العلمية

نوع العمل	مكان العمل	المدة من ـ الى
مدرس	وزارة التربية والتعليم ـ الاردن	1964 ـ 1981
مخطط تربوي	وزارة التربية والتعليم ـ الأمارات	1987 ـ 1990
باحث	المركز الوطني للبحث والتطوير التربوي ـ الاردن	1991 ـ 1993
مدير اداري	شركة نعيم الخفش وشركاه للتجارة ـ الاردن	1993 ـ 1996
عضو هيئة تدريس	استاذ مساعد , جامعة تعز ـ اليمن	1996 ـ 1997
مدير اداري	المكتب البيضاوي للدراسات والابحاث ـ الاردن	1997 ـ 2000
عضو هيئة تدريس	جامعة عمان العربية / الاردن ـ عمان	2000 ـ 2001
مشرف وعضو لجنة	جامعة الفاشر / كلية الدراسات العليا	2000 ـ 2003

مناقشة رسائل ماجستير في الادارة التربوية .

محاضر غير متفرغ في جامعة العلوم والتكنولوجيا / الاردن , 2009 ـ 2011 .

محاضر غير متفرغ في جامعة سمو الاميرة سمية / الاردن , 2010 ـ 2011.

خبير تربوي في وزارة التربية والتعليم / الاردن , 2011 .

اللغات

اللغة	قراءة	كتابة	محادثة
	ممتاز جيد مقبول	**ممتاز جيد مقبول**	**ممتاز جيد مقبول**
اللغة العربية	-	-	-
اللغة الانجليزية	-	-	-

الانتاج العلمي

1. التخطيط التربوي في دولة الامارات العربية المتحدة ـ كتاب صدر عن المطبعة الاقتصادية / دبي 1989م .
2. التربية والتعليم في الاردن واقع ومؤشرات : د. احمد بطاح , د. غالب الفريجات , د. فكتور بله/ المركز الوطني للبحث والتطوير التربوي , 1992م .
3. تدريب المعلمين في الاردن : د. تيسير النهار , د. احمد بطاح , د. غالب الفريجات / المركز الوطني للبحث والتطوير التربوي , 1992م .
4. التعليم والتدريب المهني , دراسة تقويمية للتعليم والتدريب المهني في الاردن , د. غالب الفريجات / من سلسلة منشورات المركز الوطني للبحث والتطوير التربوي , 1993م .
5. تدريب وتاهيل المعلمين اثناء الخدمة في الوطن العربي , مجلة الفكر التربوي العربي , العدد الثالث , بغداد, العراق , شباط , 1999م .
6. اشكالية المشاركة في الحياة السياسية ودور التربية في الوطن العربي / مجلة الفكر العربي , لبنان 1999م .
7. الشباب العربي , مشكلات وتحديات , مجلة الفكر التربوي العربي , العدد الخامس , بغداد , العراق , كانون الثاني 2000م .
8. الادارة والتخطيط التربوي , كتاب صدر عن الشركة الجديدة للطباعة والنشر , عمان الاردن , ط1 , 2000م .
9. الارتقاء بمهنة التعليم , مجلة العلوم الاجتماعية , بيت الحكمة , بغداد , العراق , ايار , 2001.
10. الانتفاضة والتربية , ندوة اتحاد التربويين العرب , تحت عنوان " الانتفاضة والتربية " , بغداد , العراق , نيسان 2002م .

11. دور التربية في حماية هوية الأمة وثقافتها , ندوة اتحاد التربويين العرب , تحت عنوان" الانتفاضة والتربية " , بغداد , العـراق , نيسان 2002م .
12. تنمية وتطوير الاطر التربوية , مجلة التربية / وكالة الغوث , عمان , الاردن , ايار / 2002م /
13. التطبيع الثقافي والتربوي , التطبيـع : المخـاطر وسـبل المواجهـة , بغـداد , العـراق , سـبتمبر / ايلـول / 2001م , مجلـة دراسات العلوم الاجتماعية , بيت الحكمة , بغداد , العراق , حزيران , 2002 .
14. التعليم الاساسي وكفايته التعليمية / تطبيقات عن الاردن , كتاب صدر عن دار المناهج , عمان , 2002م .
15. آفاق وتطلعات نحو الديمقراطية وحقوق الانسان , كتاب صدر عن دار نينوى , دمشق , 2002م
16. التربية القومية سياج الأمة وعنوان وحدتها . صدر عام2003م .
17. على طريق التنمية السياسية , كتاب صدر عن دار ازمنة , عمان , الاردن , 2005 .
18. التربية وتنمية المجتمع , كتاب صدر عن دار ازمنة , عمان , الاردن , 2006
19. التخطيط التربوي وتنمية القوى البشرية, كتاب صدر عن دار ازمنة , عمان , الاردن , 2007
20. ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية , مؤتمر جامعة الطفيلة , 2007 .
21. قضايا تربوية , كتاب صدر عن دار ازمنة, عمان , الاردن , 2008
22. المؤشرات البيئية في مناهج المرحلة الثانوية, دار الانتشار العربي , بيروت ,2008 .
23. جنوح الشباب ومشكلات الانحراف , المجلس الأعلى للشباب , 2008.
24. لغتنا العربية والتعليم الجامعي , مؤتمر جامعة سمية , 2009
25. التعليم العالي , واقع وطموح , دار ازمنة . 2009 .
26. ثقافة البحث العلمي , دار اليازوري , عمان , الأردن ,2011.
27. مدخل الى تكنولوجيا التعليم , دار كنوز المعرفة , عمان , الاردن , 2011 .
28. اضاءات على النظام التربوي ,دار أزمنة ,عمان ,2012 .
29. بحوث ودراسات في طريقها الى النشر :
    - الادارة والقيادة التربوية
    - التفكير والابداع والتفكير الابداعي .
    - الممانعة والمقاومة .
    - التحديات التي تواجه التعليم الجامعي .
    - ستخدام البيانات في تحسين الاداء الاداري والتربوي .

- مدخل الى التربية الوطنية .
- حديث في الثقافة .

30. مقالات عديدة منشورة في الصحافة الاردنية والعربية في مجالات التربية تحديدا, والعلوم الانسانية بشكل عام .

اسماء وعناوين ثلاثة معرفين

1. الاستاذ حسين مجلي , نقيب المحامين سابقا , ت (5665087)
2. الاستاذ ابراهيم عز الدين , مدير عام مؤسسة شومان الثقافية سابقا , ت (4623585)
3. الدكتور همام غصيب غصيب , عميد البحث العلمي سابقا في الجامعة الاردنية , ت (5678707)

